

**De bijdrage van esprit de corps
aan een hogere professionele vitaliteit, resulterend
in een kleinere verloopintentie**

-

**Een studie naar directe en indirecte effecten via autonomie en
sociale steun**



Erwin Dingenouts

Open Universiteit Nederland

Faculteit : Management, Science and Technology

Opleiding : Master of Science in Management

Begeleider/examinator : Prof. dr. J.H. Semeijn

Medebeoordelaar : Dr. S. De Hauw

Januari, 2017

Voorwoord

De thesis die nu voor u ligt is geschreven ter afronding van mijn studie Managementwetenschappen aan de Open Universiteit Nederland. Ruim 2 ½ jaar geleden begon ik aan deze studie. De studie en vooral het onderzoek dat ik heb uitgevoerd heeft mij veel nieuwe inzichten opgeleverd. Dit onderzoek begon met de vraag: waar word ik zelf vitaal van in mijn werk? Het dagelijks samenwerken met mijn collega's in een team dat altijd de verwachtingen waarmaakt draagt bij aan mijn vitaliteit.

Kracht-Verbondenheid-Toewijding, de kernwaarden van het Korps Mariniers. Waarden waar ik veel aan heb gehad tijdens deze scriptie. Ten eerste mijn eigen toewijding maar daarnaast de verbondenheid die ik heb mogen ervaren van de gehele Defensieorganisatie. Om te beginnen door het faciliteren van de studie. De afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek door het ondersteunen van de dataverzameling. Daarnaast de medewerking van commandanten en respondenten bij het onderzoek. Een extra dankwoord voor de steun, feedback en hulp die ik heb gekregen van mijn collega's Wouter Schmidt, Eltine Kampen en Kim Beckwith bij het realiseren van deze thesis. Zij allen hebben mij getoond waarom ik voor het construct esprit de corps heb gekozen!

Maar er zijn meer personen die hebben bijgedragen aan het afronden van deze studie. Mijn studiegenoten Martijn Hamelink en Barry Houtman met goede discussies en het delen van ervaringen. Maar zeker ook Judith Semeijn, om wiens vitaliteit ik mij menig maal zorgen heb gemaakt. Van haar ontving ik meer e-mails na 00.30 uur dan ervoor, wat mij weer terugbrengt bij de waarde: toewijding. Judith was zeer flexibel voor het plannen van feedback, altijd opbouwend en stimulerend. Dezelfde eigenschappen zag ik terug bij Sara de Hauw, kortom mijn complimenten voor de begeleiding.

Mijn allergrootste steun in deze gehele studie waren mijn vriendin Wendy en mijn kinderen Lara en Jay. Wendy die mij altijd alle vrijheid geeft om mijn doelen in het leven te realiseren. Die heeft gezorgd dat de tijd voor deze studie vrij te maken was en stimulerend en motiverend op de achtergrond aanwezig was. Lara en Jay die alle tijd hebben opgeofferd omdat Papa achter de computer zat. Tevens mijn moeder die altijd klaar stond om te helpen om tijd vrij te maken voor mijn studie. Jullie geven mij kracht! Allen ontzettend bedankt!

Abstract

The contribution of esprit de corps to professional vitality, resulting into lower turnover intention.

A study of direct and indirect effects via autonomy and social support

Introduction - Demographic and labor-market changes compel organizations to focus on more sustainable labor participation, in particular one of its aspects, vitality. This study aims to examine how vitality, is affected by esprit de corps, a concept referring to individuals' enthusiastically shared feelings, beliefs, and values about group membership and performance which is a relevant phenomenon in organizations with a common goal.

Theoretical background - Based on Conservation of Resource theory, we propose esprit de corps is an antecedent of vitality, reducing employers' turnover intention. As it has been shown that vitality increases with sufficient social support and autonomy, organizational culture is expected to influence vitality as well. Although esprit de corps is related to organizational culture too, it also constitutes an individual perception. The relationship between esprit de corps, social support, autonomy, vitality and turnover intentions was explored.

Method – A cross-sectional questionnaire survey was conducted among 1010 Royal Netherlands Navy employees, of whom 665 returned fully filled in questionnaires.

Results - Vitality appeared to reduce turnover intentions. Positive relations between esprit de corps, and autonomy, social support and vitality were found, as well as a positive relation between autonomy and vitality. A main effect of autonomy was found. Autonomy also partially mediates between esprit de corps and vitality. Partial mediation of social support between esprit de corps and vitality was not confirmed. A main effect of social support on vitality was only found when controlling for autonomy.

Conclusion and discussion - The expected relations between esprit de corps and vitality, autonomy and social support were partly empirically confirmed. Effects of esprit de corps on vitality and turnover intentions are mediated by autonomy but not by social support. Future (also longitudinal) research should include diverse work settings, professions and work cultures to further test the relations and may differentiate between social support by supervisors versus colleagues. Practical value of this research is providing awareness of the effects of esprit de corps on vitality of personnel.

Keywords: Esprit de Corps, Vitality, Autonomy, Social Support, Turnover intentions, Sustainable labor participation.

Samenvatting

Demografische en arbeidsmarkt veranderingen, zoals ontgroening en vergrijzing, dwingen organisaties meer te focussen op duurzame arbeidsparticipatie, met name op een van de aspecten, vitaliteit. Vitaliteit heeft verband met positieve organisatorische uitkomsten, zoals arbeidsprestaties, innovatie, veiligheid, organisatiewaarde, commitment aan de organisatie, creativiteit en het voorkomen van burnout. Daarom is het relevant voor organisaties inzicht te verkrijgen in factoren die de vitaliteit van hun werknemers kan laten toenemen. Individualisering is een andere maatschappelijke ontwikkeling van invloed op organisaties. Haaks op individualisering staat de psychologische basisbehoefte van mensen tot verbondenheid. Hieruit komen kansen voort voor organisaties: zij hebben de mogelijkheid mensen elke dag met elkaar te verbinden. Een van die kansen kan wellicht worden gecreëerd door esprit de corps binnen organisaties. Esprit de corps is een psychologische toestand die optreedt bij individuen die lid zijn of zijn geweest van een groep. Deze toestand bestaat uit een reeks enthousiast gedeelde gevoelens, overtuigingen en waarden over het groepslidmaatschap en over prestaties en kan zich manifesteren in een sterk verlangen een gemeenschappelijk doel te bereiken, zelfs in een vijandige omgeving.

De verwachting is dat vitaliteit onder andere wordt beïnvloed door de organisatiecultuur of het klimaat. Esprit de corps is gerelateerd aan organisatiecultuur en klimaat maar is een individuele perceptie. Men zou kunnen aannemen dat, waar esprit de corps heerst, iedereen zijn eigen verantwoordelijkheden en privileges (vrijheden) heeft en dat men elkaar steunt. Met andere woorden dit zou moeten leiden tot autonomie in het werk en sociale steun. Het valt te verwachten dat een dergelijk klimaat zowel de vitaliteit van medewerkers en hun verbondenheid aan de organisatie vergroot en hun verloopintenties verkleint. Het is voor organisaties relevant inzicht te krijgen in wat de bijdrage van esprit de corps aan vitaliteit is en of dit leidt tot een minder grote verloopintentie. Daarom wil dit onderzoek antwoord geven op de vraag in hoeverre esprit de corps bijdraagt aan autonomie en sociale steun en of deze bijdrage invloed heeft op (professionele) vitaliteit en loopbaanuitkomsten zoals verloopintentie? Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden werd een kwantitatief cross-sectioneel onderzoek uitgevoerd. Hiertoe zijn acht hypothesen opgesteld. Middels een vragenlijst werden data verzameld van militaire medewerkers van het Commando Zeestrijdkrachten. De vragenlijst werd samengesteld met gevalideerde vragen uit eerdere onderzoeken. Na verwijdering van niet volledige en onjuist ingevulde vragenlijsten, bleven van 665 respondenten bruikbare data over (respons 65,8%).

Vitaliteit bleek negatief te zijn gerelateerd aan een verloopintentie. Esprit de corps is positief gerelateerd aan vitaliteit. Eveneens is esprit de corps positief gerelateerd aan autonomie en sociale steun. Autonomie is positief gerelateerd aan vitaliteit. Er is geen effect gevonden tussen sociale steun en vitaliteit in dit onderzoek. Autonomie staat tussen de relatie van esprit de corps en vitaliteit; het effect loopt indirect via autonomie. Met andere woorden: autonomie medieert in de positieve relatie tussen esprit de corps en vitaliteit. Omdat het effect van sociale steun op vitaliteit niet significant is, wordt de verwachte gedeeltelijk mediërende relatie van sociale steun tussen esprit de corps en vitaliteit in dit onderzoek niet bevestigd. Hoewel er wel een hoofdeffect is van sociale steun op vitaliteit, wanneer gecontroleerd wordt voor het effect van autonomie, is er geen sprake van een mediatie via sociale steun op vitaliteit. Dit onderzoek verheldert de bijdrage van esprit de corps aan professionele vitaliteit, resulterend in een kleinere verloopintentie. Het ondersteunt de theoretische verwachting op basis van de Conversation of Resources (COR) theorie. Deze resultaten laten een effect zien, in deze specifieke militaire organisatiecontext, wat een ondersteuning is voor de verwachtingen dat elementen van de cultuur of het klimaat van de organisatie de vitaliteit ook beïnvloeden. Het is een aanvulling op eerder cross-sectioneel onderzoek dat vergelijkbare verbanden tussen vitaliteit en esprit de corps en tussen esprit de corps en verloopintenties aangaf. Het betreft daarnaast een uitbreiding ervan, omdat mediatieroutes via autonomie en sociale steun zijn toegevoegd in het onderzoek. De in dit onderzoek waargenomen effecten van autonomie en sociale steun dragen bij aan het begrip over hun bijdrage aan esprit de corps en vitaliteit. Uit het onderzoek blijkt echter dat dit inzicht nog vragen open laat. De mogelijkheid staat open dat de relaties beide richtingen op werken. Dit zou via longitudinaal onderzoek getoetst kunnen worden. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek zijn allereerst om verschillende soorten sociale steun te onderscheiden in relatie tot vitaliteit. Daarnaast om longitudinaal onderzoek te doen om de richting van mogelijke causale verbanden vast te stellen. In vervolgonderzoek kunnen objectieve gegevens meegenomen worden en kan aanvullend kwalitatief onderzoek worden gedaan om de relaties beter te doorgronden. Vervolgonderzoek zou zich tevens kunnen richten op antecedenten van esprit de corps. Tenslotte is het aan te bevelen onderzoek te doen in andere organisatiecontexten/culturen en werkculturen (bv. Aziatische en Zuid-Amerikaanse) vanwege het verband tussen esprit de corps en organisatiecultuur. Ten aanzien van de praktijk wordt CZSK aanbevolen via organisatorische socialisatie en impliciete ethische institutionalisering te blijven werken aan esprit de corps, een vitaliteitsmanagementprogramma te implementeren en een organisatiecultuur aan te moedigen waarin autonomie en sociale steun worden gestimuleerd.

Inhoud

Voorwoord	ii
Abstract	iii
Samenvatting	iv
Inhoud	vi
Hoofdstuk 1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding en probleemstelling	1
1.2 Methode van onderzoek	4
Hoofdstuk 2 Literatuuronderzoek	5
2.1 De relatie tussen (professionele) vitaliteit en verloopintentie	5
2.2 De relatie tussen esprit de corps en vitaliteit	6
2.3 De relatie tussen esprit de corps en de job resources autonomie en sociale steun	8
2.4 De relatie tussen de job resources autonomie en sociale steun en vitaliteit	9
2.4.1 De relatie tussen autonomie en vitaliteit	10
2.4.2 De relatie tussen sociale steun op het werk en vitaliteit	10
2.5 Het effect van esprit de corps op vitaliteit via autonomie en sociale steun	11
2.6 Onderzoeksmodel	11
Hoofdstuk 3 Methodologie	12
3.1 Methode van onderzoek	12
3.2 Dataverzameling	12
3.3 Operationalisatie	13
3.4 Data-analyse	15
3.5 Methodologische issues	17
Hoofdstuk 4 Resultaten	18
4.1 Kwaliteitsaspecten	18
4.2 Toetsing hypothesen	21
Hoofdstuk 5 Conclusies, discussie en aanbevelingen	28
5.1 Conclusies	28
5.2 Discussie	28
5.3 Aanbevelingen voor de praktijk	31
5.4 Beperkingen van de studie en aanbevelingen voor verder onderzoek	32
Literatuur	34
Bijlage A: Vertaling meetinstrumenten*	38
Bijlage B: Vragenlijst	42
Bijlage C: Beschrijvende statistiek aangaande respondenten	47
Bijlage D: Vergelijking CZSK-populatie versus onderzoek populatie	55
Bijlage E: Beschrijvende statistiek variabelen van het onderzoek	56
Bijlage F: Betrouwbaarheidsanalyse	60
Bijlage G: Factoranalyse	75
Bijlage H: Regressieanalyse	88

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 anleiding en probleemstelling

Een collega marinier zei eens tegen me: “Niemand heeft ooit aan de hemelpoort gezegd, had ik maar meer gewerkt”! Maar weten we dat zeker? Feit blijft dat degenen die deelnemen aan het arbeidsproces in de Westerse wereld een groot deel van de dag verblijven op het werk. En als je er dan toch bent....kun je er maar beter een tevreden gevoel aan overhouden, zowel op het werk als thuis. Alleen dan zijn we duurzaam inzetbaar, we kunnen en willen dan ons huidige of toekomstige werk blijven uitvoeren (Van Vuuren, 2011), met behoud van gezondheid en welzijn (Van der Klink et al., 2011). Voor een dergelijke duurzame inzetbaarheid hebben organisaties/werkgevers en werknemers een gedeelde verantwoordelijkheid: beiden hebben er belang bij. Van Vuuren (2011) noemt de volgende drie indicatoren voor duurzame inzetbaarheid: werkvermogen, employability en vitaliteit.

De organisatie van de toekomst doet er goed aan rekening te houden met vitaliteit van werknemers omdat dit positieve gevolgen voor de organisatie kan hebben. Vitaliteit op het werk is belangrijk vanwege het verband met verschillende organisatorische uitkomsten, zoals arbeidsprestaties (Hennekam, 2016; Baruch, Grimland & Vigoda-Gadot, 2014), innovatie (Kanbur, 2015; Baruch et al., 2014), veiligheid, organisatiewaarde, commitment aan de organisatie, creativiteit en het voorkomen van burnout (Baruch et al., 2014). Het is daarom voor organisaties relevant meer inzicht te krijgen in elementen die vitaliteit in hun organisatie kunnen stimuleren. Semeijn en collega's (2015) verwachten dat de drie indicatoren vitaliteit, werkvermogen en employability van duurzame inzetbaarheid onder andere worden beïnvloed door de organisatiecultuur of het klimaat (Semeijn, Van Dam, Van Vuuren & Van der Heijden, 2015). Een positieve organisatiecultuur of klimaat, gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, verantwoordelijkheid, talent engagement en betrokkenheid, is een belangrijke bron van duurzaam concurrentievoordeel (Gratton, 2001). Indien organisaties vertrouwen schenken en verantwoordelijkheid geven aan medewerkers ontstaat ruimte voor autonomie in het werk, een van de psychologische basisbehoeften van mensen (Van den Broeck, 2012). Het valt te verwachten dat dergelijke organisatiecultuur of klimaat zowel de vitaliteit van medewerkers en hun verbondenheid aan de organisatie vergroot, als hun verloopintenties verkleint.

De organisatiecultuur of het klimaat binnen organisaties is niet los te zien van de maatschappij. Een maatschappelijke invloed op de werving van personeel is de afname van de inzetbaarheid van de Nederlandse bevolking, vanwege het hoge tempo van de ontgroening en vergrijzing (Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011). Deze demografische ontwikkelingen hebben invloed op de inrichting van organisaties: er ontstaat een tekort aan personeel dat instroomt op de arbeidsmarkt en tegelijkertijd stroomt een groot deel uit.

Een aan inzetbaarheid gerelateerde ontwikkeling is het ophogen van de AOW-leeftijd naar 67 jaar (Rijksoverheid, 2014) waardoor werknemers langer aan het arbeidsproces deelnemen. Soms kunnen organisaties hun activiteiten verplaatsen om demografische problemen te ontlopen. Vanwege de aard van de werkzaamheden is echter niet elke organisatie daartoe in staat. Een voorbeeld is Defensie, een organisatie die conform wetgeving voor vrijwel alle functies alleen werknemers van Nederlandse nationaliteit in dienst mag hebben. Voor dit type organisatie zijn er steeds minder '(geschikte) vissen in de vijver waaruit in de toekomst gevist kan worden'. Om personeel te werven en te binden, zullen deze werkgevers moeten investeren in het aantrekkelijk en duurzaam maken van de loopbaan van hun werknemers.

Een andere maatschappelijke invloed op organisaties is individualisering (Sanders, Piek, Van Genabeek, Huiskamp, 2010). Haaks op individualisering staat de psychologische basisbehoefte van mensen tot verbondenheid (Van den Broeck, 2012). Hieruit komen kansen voort voor organisaties. Een van die kansen kan wellicht worden gecreëerd door esprit de corps binnen organisaties. Esprit de corps werd voor zover bekend voor het eerst als onderdeel van organisatorische functioneren geïdentificeerd door Fayol (1949), een van de sleutelfiguren van de klassieke managementtheorie. Het fenomeen wordt zowel in bedrijven (e.g. Houston, 1972) als in sportteams (e.g. Ryan, 2000) en militaire eenheden gebruikt, om een gevoel van eenheid en gemeenschappelijk belang ten opzichte van een doel uit te drukken waarbij het relateert aan trots, toewijding, loyaliteit, kameraadschap, verbondenheid, enthousiasme en eigenwaarde verbonden aan het team (e.g. Manning, 1991). Esprit de corps speelt vooral bij organisaties met een sterk gemeenschappelijk doel, dat rechtvaardigt en legitimeert waarom ze hun activiteiten ondernemen (Manning, 1991). Deze context zien we terug bij non-profit organisaties; maar niet alleen non-profit organisaties brengen door hun activiteiten dagelijks mensen samen: dit geldt voor alle organisaties. Elke organisatie heeft daarom de kans de stap naar verbondenheid te maken. Organisaties kunnen teams creëren waarin vertrouwen heerst en werknemers verantwoordelijkheden delen, opdat voor hen autonomie ontstaat en zij tegelijk sociale steun ervaren.

Vanwege genoemde demografische en arbeidsmarktontwikkelingen is het voor organisaties des te interessanter meer inzicht te krijgen in de invloed van esprit de corps en vitaliteit. Stimuleert esprit de corps wellicht via autonomie en de sociale steun de vitaliteit van medewerkers?

Binnen de wetenschappelijke theorievorming bestaat aanleiding om bovengenoemde vraag positief te beantwoorden. De impact van esprit de corps op vitaliteit kan theoretisch verklaard

worden vanuit de Conservation of Resources Theory (CORT; Hobfoll, 1989). Binnen de CORT kan esprit de corps gezien worden als een sociale relatie die als hulpbron vitaliteit kan stimuleren, al is esprit de corps meer dan alleen een sociale relatie. Empirisch is al bekend dat sociale steun en autonomie leiden tot een hogere bevlogenheid (ofwel employee/work engagement) (Bakker & Demerouti, 2007). Vitaliteit is naast toewijding en absorptie een van de elementen van bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004a). Vitaliteit heeft aan de ene kant positieve effecten op loopbaan-uitkomsten zoals de positie in de hiërarchie, de tevredenheid met de carrière en de tevredenheid met het leven en aan de andere kant heeft vitaliteit een negatieve relatie met verloopintenties (Baruch et al., 2014).

Ook is bekend dat bevlogenheid bijdraagt aan meer gevoel van esprit de corps; Esprit de corps heeft invloed op verloopintenties: die minder voorkomen bij werknemers met een hoge ervaring van esprit de corps (Siddiqi, 2013). Daarnaast ervaren meer vitale werknemers meer gevoel van esprit de corps (Siddiqi, 2013). Wat nog niet bekend is, is of de relatie ook andersom werkt. Levert het gevoel van esprit de corps een bijdrage aan een hoger gevoel van vitaliteit? Ook zijn de mediatieroutes via autonomie en sociale steun nog niet verkend. Deze zijn relevant om te onderzoeken omdat esprit de corps gerelateerd is aan organisatiecultuur (Juncos & Pomorska, 2014; Kier, 1995) en organisatieklimaat (Koys & DeCotiis, 1991)¹. Organisatiecultuur wordt gezien als een cruciale factor in relatie tot vitaliteit (Van Vuuren, 2011). Baruch en collega's (2014) geven aan dat organisatorische variabelen een mogelijke toekomstige onderzoeksrichting zijn en kunnen helpen de voorspellende kracht van het vitaliteit-model te verbeteren (Baruch et al., 2014).

Het doel van dit onderzoek is een bijdrage te leveren aan de theorievorming omtrent variabelen die (professionele) vitaliteit beïnvloeden. Anderzijds is het doel een bijdrage te leveren aan de praktijkrelevantie van deze constructen voor organisaties. Dit door te onderzoeken of esprit de corps binnen de cultuur of het klimaat van de organisatie de vitaliteit beïnvloedt (Semeijn et al, 2015) en een antwoord te geven op de vraag,

*in hoeverre esprit de corps bijdraagt aan autonomie en sociale steun
en of deze bijdrage invloed heeft op (professionele) vitaliteit en loopbaanuitkomsten zoals verloopintentie?* **[Onderzoeksvraag]**

¹ Een antecedent van esprit de corps is socialisatie. Socialisatie is het proces waardoor organisatiecultuur wordt bestendigd (Boytt, Lusch & Mejza, 2005). Esprit de corps is een onderdeel van het klimaat (Koys & DeCotiis, 1991).

1.2 ethode van onderzoek

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, werd een kwantitatief onderzoek uitgevoerd in een non-profit organisatie, het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK). Deze organisatie is relevant voor het onderzoek omdat zij een sterk gemeenschappelijk doel heeft (Manning, 1991) en het thema duurzame inzetbaarheid leeft in de organisatie. Medio 2015 is door de beleidsmakers van Defensie een “programmering personeel als belangrijkste kapitaal” opgesteld. Een van de speerpunten van deze programmering is het werken aan de duurzame inzetbaarheid van Defensiepersoneel. Het CZSK is een organisatie waarin je cohesie en sociale verbondenheid verwacht en er is toestemming voor dit onderzoek verkregen. De data werden verzameld via enquêtes die zijn samengesteld uit gevalideerde en betrouwbare vragenlijsten. Hierbij zal het (professionele) vitaliteit model van Baruch en collega's (2014) worden gebruikt.

Hoofdstuk 2 Literatuuronderzoek

In onderstaande paragrafen worden de begrippen *esprit de corps*, autonomie, sociale steun, vitaliteit en verloopintenties uiteengezet. Op basis van de theorie en reeds bekende empirische relaties worden vervolgens de hypothesen voor dit onderzoek afgeleid.

2.1 e relatie tussen (professionele) vitaliteit en verloopintentie

Vitaliteit staat voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2007) en is de kernvariabele van dit onderzoek. Vitaliteit is naast werkvermogen en employability één van de elementen van duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren, 2011). Vitaliteit is ook een van de elementen van bevlogenheid of work engagement: een affectief-cognitief positieve toestand van opperste voldoening, die naast vitaliteit wordt gekenmerkt door toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2004a). Professionele vitaliteit is de passie, kracht, vaardigheid en tevredenheid van individuen die consequent in staat zijn het werk van een door hen gekozen beroep uit te voeren (Harvey, 2002). Vitaliteit in het werk is belangrijk omdat dit impact heeft op loopbaanuitkomsten, zoals verloopintenties (Baruch et al., 2014). **Verloopintentie** (turnover intention) is de manifestatie van de (subjectieve) kans dat een individu binnen een bepaalde termijn van werk zal veranderen (Sousa-Poza & Henneberger, 2004). De kans op daadwerkelijk verloop van werknemers neemt toe met hun verloopintentie (Bothma & Roodt, 2013; Van Schalkwyk, Du Toit, Bothma, Rothmann, 2010).

De impact van vitaliteit op verloopintentie kan theoretisch verklaard worden vanuit de Conservation of Resources Theory (CORT) waar werk gezien wordt als een hulpbron in de vorm van een conditie (Hobfoll, 1989). Een conditie is een hulpbron zolang zij gewaardeerd wordt of gewild is (b.v. een huwelijk). De CORT stelt dat mensen gemotiveerd zijn hulpbronnen die van persoonlijke waarde zijn te verkrijgen, behouden, beschermen en erin te investeren (Hobfoll, 1989). Wanneer deze hulpbronnen bij een werkgever verworven worden, zal men verder willen investeren om hulpbronnen te verkrijgen (Hobfoll, 2001). Als werknemers over job resources (energiebronnen) waaraan zij veel waarde hechten beschikken, zijn zij wellicht minder bereid een werkgever te verlaten uit angst deze bronnen niet in een andere organisatie te kunnen verkrijgen. **Job resources** zijn de fysieke, psychische, sociale en organisatorische aspecten van het werk die functioneel zijn in het bereiken van werkgerelateerde doelen en de daarmee samenhangende fysiologische en psychologische kosten (job demands) verminderen en persoonlijke groei, leren en ontwikkeling stimuleren.

Niet iedereen beschikt over evenveel hulpbronnen en individuen kennen er verschillende waardes aan toe: zo zal de ene werknemer energie uit werk putten (zich vitaal voelen), terwijl

het de andere werknemer juist energie kost. Daarnaast stelt de CORT dat de dagelijkse resources van werknemers bedreigd kunnen worden door de taakeisen van die dag. Werk dat tot uitputting leidt zal niet meer gezien worden als hulpbron. Werknemers kunnen een verloopintentie krijgen om zich te onttrekken aan werk als het niet meer als hulpbron gewaardeerd wordt. Mensen met weinig hulpbronnen zijn kwetsbaar voor het verlies aan hulpbronnen in de toekomst; dit is een resource-loss spiral (Hobfoll, 2001). Dit kan hun loopbaanuitkomsten op langere termijn negatief beïnvloeden.

Uit empirisch onderzoek blijkt dat hogere bevlogenheid of work engagement waarvan vitaliteit een element is, leidt tot minder verloopintenties (Bhatnagar, 2012). Ook Baruch en collega's (2014) stellen deze relatie vast: (professionele) vitaliteit heeft een negatieve relatie met verloopintenties en een positieve met succesvolle loopbaanuitkomsten zoals de positie in de hiërarchie, de tevredenheid met carrière en de tevredenheid met het leven. Daarom wordt verwacht dat ook in de context van dit onderzoek:

Grotere (professionele) vitaliteit leidt tot kleinere verloopintentie.

[Hypothese 1]

2.2 e relatie tussen esprit de corps en vitaliteit

Dit onderzoek richt zich met name op de bijdrage van esprit de corps aan vitaliteit. Esprit de corps wordt verschillend gedefinieerd. Een simpele definitie is: de mate waarin team spirit heerst in de organisatie (Jaworski & Kohli, 1993). Deze definitie is door veel wetenschappers overgenomen en gebruikt. Esprit de corps roept militaire associaties op. Militaire wetenschappers en historici hebben lang onderzocht hoe een groep van uiteenlopende individuen zich ontwikkelt tot een hechte eenheid die in staat is grote druk te weerstaan en een vooraf gesteld doel te bereiken. Maar in hoeverre onderscheidt het construct zich dan van constructen als group cohesion en organizational commitment? Zo definieert Blaufarb (1989) esprit de corps als: "enthousiasme, kracht/vitaliteit, inzet, spirit, of toewijding gevoeld door een individu naar een zaak of doel". De relatie tussen esprit de corps en cohesie bestaat ook in de organisatiestudies. Hoewel er geen overeenstemming is over het construct esprit de corps, is men het erover eens dat het impliceert dat men trots is op het werk dat men uitvoert en het een gevoel is van goede invulling willen geven aan het werk. Voor het construct group cohesion hebben organisatiewetenschappers weliswaar verschillende definities, maar die komen neer op het verbonden zijn met elkaar op groepsniveau, de aantrekkingskracht naar een groep of de identificatie met de groep. Het derde construct, organizational commitment, drukt de banden uit die het individu heeft met de organisatie, boven en buiten het werkgroep-niveau (Boyt, Lusch, Mejza, 2005). De militaire literatuur stelt dat het construct esprit de corps, in tegenstelling tot group cohesion, een fundament voor het bouwen van groepseenheid is op individueel niveau (Blaufarb, 1989). Boyt, Lusch en Mejza

(2005) maken een gedegen analyse van het construct esprit de corps vanuit de invalshoeken van de militaire, historische, organisatorische en gedragswetenschappen waarmee zij esprit de corps onderscheiden van andere constructen. Zij stellen de volgende definitie vast voor **esprit de corps**: een psychologische toestand die optreedt bij individuen die lid zijn of zijn geweest van een groep. Deze toestand bestaat uit een reeks enthousiast gedeelde gevoelens, overtuigingen en waarden over het groepslidmaatschap en over prestaties en kan zich manifesteren in een sterk verlangen een gemeenschappelijk doel te bereiken, zelfs in een vijandige omgeving. Deze definitie is veel completer dan de definitie van Jaworski & Kohli (1993) of Blaufarb (1989) en wordt aangehouden in dit onderzoek.

Diverse bedrijven onderkennen de waarde van esprit de corps voor organisaties (Agerholm Andersen, 2010; Houston, 1972; Juncos & Pomorska, 2014; Stallard & Pankau, 2008). Voorafgaand empirisch onderzoek heeft ons geleerd dat job insecurity een negatieve invloed heeft op esprit de corps (Reisel, Chia, & Maloles, 2005). Esprit de corps heeft een positieve invloed op job satisfaction (Boyt, Lusch, & Naylor, 2001; Ellickson & Logsdon, 2002; Halepota & Shah, 2011). Tevens hebben artsen die sterke percepties hebben van werkgroep-esprit de corps minder grote verloopintenties (Hwang & Chang, 2009). Organisatorische socialisatie en impliciete ethische institutionalisering (bv. ethisch leiderschap, een open communicatie) zijn belangrijke determinanten van esprit de corps (Vitell & Singhapakdi, 2008). Lee, Singhapakdi, & Sirgy (2008) vinden een invloed van de organisatie grootte op esprit de corps. In kleine organisaties (<100 werknemers) ontwikkelen managers een hoger gevoel van esprit de corps. Recent onderzoek laat zien dat organisatiecultuur een van de sleutelfactoren voor het stimuleren van vitaliteit is, namelijk via het creëren van een sociale context waarin voldaan wordt aan de psychologische basisbehoeften (Van Scheppingen et al., 2015). Naast het organisatieniveau zijn er andere niveaus waarop duurzame inzetbaarheid kan worden onderzocht (Semeijn et al., 2015). Kortom, esprit de corps bevindt zich op individueel niveau en wordt mogelijk gevoed door, kan ontstaan door, of kan bijdragen aan de organisatiecultuur, die weer een relatie heeft met vitaliteit.

De onderliggende processen ten aanzien van esprit de corps kunnen theoretisch verklaard worden vanuit de CORT, die esprit de corps als conditie beschouwt. CORT stelt dat sociale relaties een hulpbron zijn. Het is situationeel afhankelijk of de relaties een negatieve of positieve bijdrage aan leveren (Hobfoll, 1989). Bij esprit de corps is het aannemelijk de relatie als goedaardig te beschouwen, omdat we spreken over de situatie van enthousiast gedeelde gevoelens, overtuigingen en waarden over het groepslidmaatschap. Theoretisch is dan ook af te leiden dat esprit de corps in deze zin vitaliteit zou kunnen stimuleren.

Siddiqi (2013) stelde in een cross-sectioneel onderzoek ook empirisch een positieve relatie tussen bevlogenheid en esprit de corps vast, wat leidt tot een negatieve relatie tussen esprit de corps en verloopintenties. Bevlogenheid heeft het element vitaliteit in zich. Gezien de CORT en de empirische bevindingen is te veronderstellen:

Meer gevoel van esprit de corps leidt tot hogere (professionele) vitaliteit. [Hypothese 2]

2.3 e relatie tussen esprit de corps en de job resources autonomie en sociale steun

Autonomie en sociale steun van collega's zijn voorbeelden van job resources ofwel werk gerelateerde hulp- of energiebronnen. Job resources kunnen zich bevinden op het niveau van de organisatie (salaris, carrièremogelijkheden, werkzekerheid), op het niveau van sociale relaties en interpersoonlijk vlak (steun van leidinggevende en collega's, team-klimaat), de organisatie van het werk (de rol-duidelijkheid, deelname aan de besluitvorming), als ook op het niveau van de taak (verscheidenheid in vaardigheden, taak-identiteit, taak-betekenis, autonomie, performance-feedback) (Bakker & Demerouti, 2007).

De invloed van esprit de corps op autonomie kan theoretisch verklaard worden vanuit Self-Determination Theory (SDT) (Deci & Ryan, 2000). Esprit de corps speelt op het vlak van de gedeelde gevoelens, overtuigingen en waarden. Volgens de SDT wordt de behoefte aan autonomie bevredigd als individuen auteurschap ervaren van hun eigen acties en zich psychologisch vrij voelen (Van den Broeck, 2012). Autonomie verwijst niet naar onafhankelijkheid, maar eerder naar vrije wil, het gevoel dat iemands gedrag voortkomt uit en onderschreven wordt door zichzelf. Wanneer men autonoom is, worden acties gekenmerkt door een gevoel van vrijheid en keuzemogelijkheden (Kasser & Ryan, 1999). De behoefte aan autonomie kan echter ook worden bevredigd als individuen vrijwillig instructies van anderen volgen, bijvoorbeeld wanneer ze het volledig eens zijn met het gevraagde gedrag (Van den Broeck, 2012). Bij esprit de corps is het aannemelijk dat het gevraagde gedrag vaak onderschreven wordt. Autonomie kan een team motiveren en een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van esprit de corps (Hodgetts, 1968). Maar werkt de relatie ook andersom? Men zou kunnen aannemen dat, waar esprit de corps heerst, iedereen zijn eigen verantwoordelijkheden en privileges (vrijheden) heeft en dat men elkaar steunt. Daarom is te stellen:

Meer gevoel van esprit de corps leidt tot meer autonomie. [Hypothese 3]

In de vorige paragraaf is de theoretische relatie tussen esprit de corps en sociale relaties als hulpbron volgens de CORT reeds gelegd. Uit die sociale relaties kan sociale steun voortkomen. Sociale steun op het werk is het totale niveau van behulpzame sociale interactie op het werk van zowel collega's als toezichthouders (Karasek & Theorell, 1990).

Chiu en collega's (2009) stellen dat teams (in de verpleging) met esprit de corps mogelijk meer steun van elkaar hebben en gemakkelijker kunnen profiteren van steun van hun meerderen. Het is aannemelijk dat esprit de corps zijn werking heeft op sociale steun (Chiu, Chung, Wu & Ho, 2009). Daarom is te stellen:

Meer gevoel van esprit de corps leidt tot meer sociale steun.

[Hypothese 4]

2.4 e relatie tussen de job resources autonomie en sociale steun en vitaliteit

Een veel gebruikt model om relaties tussen werkkenmerken en werkuitkomsten te bestuderen is het Job Demands-Resources model (JD-R model) (Schaufeli & Bakker, 2004b). Het model geeft de invloed weer van personal resources, job resources en job demands (werkeisen) op bevlogenheid (en daarmee vitaliteit) en de uitkomsten van bevlogenheid op prestaties. Het model heeft een energetische component: bij het beschikken over job resources kost het minder energie om aan job demands te voldoen. Daarnaast heeft het een motivationele component: door job resources kan de werknemer beter inspelen op de job demands en deze behalen leidt tot hogere bevlogenheid en prestaties (Schaufeli & Taris, 2013).

Bakker, Demerouti & Schaufeli (2003) onderzochten de predicatieve validiteit van het JD-R model voor zelf-gerapporteerd verzuim en voor verlooptentaties. In het door hen benoemde motivatie gestuurde proces waren job resources de enige voorspellers voor toewijding en betrokkenheid bij de organisatie, die weer zijn gerelateerd met verlooptentaties. Het is aannemelijk dat professionele vitaliteit een mediërende rol speelt tussen job resources en verlooptentaties, omdat het aannemelijk is dat de motivationele component van het model invloed heeft. Vitale werknemers hebben een hogere motivationele component.

De bevrediging van psychologische basisbehoeften (o.a. autonomie en sociale verbondenheid) kan vanuit de CORT (Hobfoll, 1989) worden gezien als hulpbron die accumulatie van andere hulpbronnen stimuleert. De CORT stelt daarnaast dat sociale relaties kunnen ondersteunen bij het behouden van waardevolle hulpbronnen, maar er ook afbreuk aan kunnen doen (Hobfoll, 1989). In de SDT wordt verondersteld dat de mate waarin tegemoet wordt gekomen aan iemands behoefte aan autonomie en sociale verbondenheid, de beleving van vitaliteit vergroot (Deci & Ryan, 2000). Volgens de SDT wordt de behoefte aan autonomie bevredigd als individuen auteurschap ervaren van hun acties en zich psychologisch vrij voelen. Dergelijke gevoelens kunnen worden bereikt wanneer mensen hun eigen gedrag kiezen. Aan verbondenheid wordt voldaan als individuen zich geliefd voelen, als er aandacht voor hen is en als ze liefde en aandacht aan anderen geven (Van den Broeck, 2012). Autonomie en sociale steun zijn belangrijke job resources in relatie tot

vitaliteit. §2.4.1 gaat in op de relatie tussen autonomie en (professionele) vitaliteit en §2.4.2 op de relatie sociale steun en (professionele) vitaliteit.

2.4.1 relatie tussen autonomie en vitaliteit

Conform de CORT (Hobfoll, 1989) is autonomie een hulpbron die leidt tot een minder hoge emotionele uitputting dan heteronomie. Werknemers zullen deze prettige situatie proberen te maximaliseren om een buffer van energie te laten ontstaan om met verkeisen om te gaan. Op basis van empirische bevindingen wordt gesteld dat binnen de CORT de motivatie het grootst is voor het instant houden en verwerven van autonomie-gerelateerde hulpbronnen (bv. autonomie op het werk) en dat autonomie van alle hulpbronnen de grootste invloed heeft op het welbevinden (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl & Westman, 2014).

Empirisch is gebleken dat autonomie (Bakker & Demerouti, 2007) en autonomie in het werk (job autonomy) leiden tot meer bevlogenheid (Vera, Martínez, Lorente & Chambel, 2016) en daarmee ook vitaliteit (Muraven, Gagné, & Rosman, 2008). Regelruimte in werk, wat een vorm van autonomie is, blijkt een positief effect te hebben op bevlogenheid op alle dagen van de werkweek (Kühnel, Sonnentag, & Bledow, 2012). Tevens blijken HRM praktijken (zoals autonomie, betrokkenheid bij besluitvorming en teamwork) bijzonder effectief te zijn voor het verbeteren van creativiteit en vitaliteit (Tummers, Kruijven, Vijverberg & Voeselek, 2015). Gezien de grote motivatie vanuit de CORT voor het verwerven en instant houden van autonomie-gerelateerde hulpbronnen (Halbesleben et al., 2014) en de hierboven benoemde empirische bevindingen die het positieve verband tussen autonomie en vitaliteit aantonen, is te stellen:

Meer autonomie in het werk leidt tot hogere professionele vitaliteit.

[Hypothese 5]

2.4.2 relatie tussen sociale steun op het werk en vitaliteit

Volgens de CORT kunnen sociale relaties theoretisch bijdragen aan het behoud of bevorderen van waardevolle hulpbronnen. Empirisch is gebleken dat sociale steun op het werk verkregen kan worden via supervisor support en co-worker support. Supervisory support is een construct op het gebied van sociale uitwisseling, waarin werknemers een bepaalde mate van steun ervaren van hun toezichthouders die bijdragen aan hun zorg en welzijn (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002). Onder co-worker support wordt verstaan de mate waarin medewerkers geloven dat hun collega's bereid zijn om werk gerelateerde steun te bieden bij de uitvoering van hun service-gerichte taken (Susskind, Kacmar, & Borchgrevink, 2003). Sociale steun is een belangrijk construct in relatie tot bevlogenheid. Namelijk job resources gericht op sociale steun van collega's leiden tot hogere bevlogenheid (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004b). Ook supervisory support leidt tot hogere bevlogenheid (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006;

Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova, 2006; Othman & Nasurdin, 2013). Vera et al. (2016) vinden een positieve relatie tussen co-worker support en bevoegenheid, hoewel een positief effect op bevoegenheid van co-worker support niet altijd wordt vastgesteld (De Lange, De Witte, & Notelaers, 2008; Othman & Nasurdin, 2013). Omdat vitaliteit een element is van bevoegenheid kan gesteld worden dat sociale steun daarmee ook vitaliteit beïnvloedt. Daarom is te stellen:

Meer sociale steun op het werk leidt tot hogere (professionele) vitaliteit. [Hypothese 6]

2.5 et effect van esprit de corps op vitaliteit via autonomie en sociale steun

In hypothese 2 hebben we gesteld dat esprit de corps een rechtstreeks effect heeft op vitaliteit. Vanuit esprit de corps komt een verlangen voort om een gemeenschappelijk doel te bereiken, wat zou moeten leiden tot sociale steun. Omdat er gedeelde overtuigingen en waarden zijn over prestaties is controle minder nodig. Iedereen binnen de groep krijgt zijn taken en verantwoordelijkheden en dat zou moeten leiden tot autonomie.

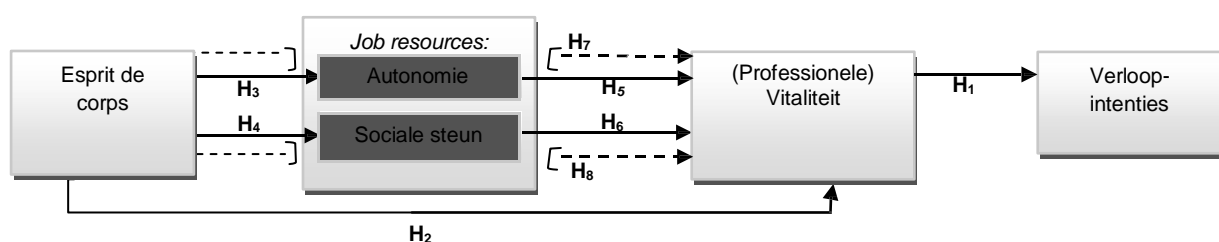
Op basis van het JD-R model kunnen we verwachten dat daarnaast autonomie en sociale steun mediëren in de relatie tussen esprit de corps en vitaliteit. In empirisch onderzoek stelden Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, (2008) een mediatie vast tussen job resources en de vervulling van psychologische basisbehoeften in relatie met vitaliteit. De positieve relatie tussen job resources en vitaliteit werd gedeeltelijk verklaard door de bevrediging van psychologische basisbehoeften. Ook van organisatiecultuur is bekend dat het indirect van belang is voor vitaliteit op het werk, namelijk via het creëren van een sociale context waarin voldaan wordt aan de psychologische basis behoeften (Van Scheppingen et al., 2015). Esprit de corps kan gezien worden als job resource en is in verband te brengen met organisatiecultuur, daarom is te stellen:

Autonomie medieert gedeeltelijk in de positieve relatie tussen esprit de corps en vitaliteit. [Hypothese 7]

Sociale steun medieert gedeeltelijk in de positieve relatie tussen esprit de corps en vitaliteit. [Hypothese 8]

2.6 nderzoeksmodel

De hypothesen voor dit onderzoek leiden tot onderstaand model:



Figuur 1: model met hypothesen van de relaties tussen *Esprit de corps*, *Vitaliteit* en *Verloopintenties*

Hoofdstuk 3 Methodologie

3.1 ethode van onderzoek

Dit empirisch onderzoek richt zich op de invloed van esprit de corps op autonomie en sociale steun, en de relatie met vitaliteit en verloopintentie. Het onderzoek werd binnen het CZSK uitgevoerd, middels een vragenlijst werd zelf-gerapporteerde kwantitatieve data gegenereerd. Met een vragenlijst is het mogelijk in korte tijd meerdere variabelen te meten bij een groot aantal onderzoekseenheden, in dit geval personen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Deze leidt tot een grote hoeveelheid data die statistisch te analyseren valt. Het onderzoekdesign is cross-sectioneel, deductief, en heeft een hypothese-toetsend kwantitatief karakter.

3.2 ataverzameling

Het onderzoek werd uitgevoerd binnen het CZSK. Het CZSK is onderdeel van de Nederlandse krijgsmacht en valt onder de publieke sector. Het CZSK heeft 7.250 militaire functieplaatsen. Op het moment van de dataverzameling waren op deze functieplaatsen bij CZSK 8.183 militairen werkzaam. Vooraf is de steekproefomvang berekend. Deze diende minimaal 367 respondenten op te leveren voor een betrouwbaarheidsniveau van 95%.

De steekproef was niet aselekt en gestratificeerd; in de praktijk was namelijk niet al het militair personeel van CZSK wegens hun operationele verplichtingen te benaderen. Om een zo representatief mogelijke steekproef te krijgen zijn medewerkers in alle drie directies van CZSK; Directie Materiele Instandhouding, Directie Operaties, Directie Personeel en Bedrijfsvoering benaderd. De vragenlijst werd daarom verstrekt aan eenheden die zich hiertoe beschikbaar stelden. Alle benodigde data werden verzameld onder militaire werknemers. In hoofdstuk 4 wordt de steekproef besproken en de percentages van de onderzoeksgroep vergeleken met de percentages van de populatie CZSK.

De vragenlijst werd de deelnemers onder werktijd uitgereikt. Omdat operationele eenheden van CZSK niet allemaal over een toegankelijk digitaal systeem beschikken, werd een schriftelijke vragenlijst met QR-code gebruikt, die is gedigitaliseerd in samenwerking met de afdeling Trends Onderzoek & Statistiek (TOS) van Defensie.

De vragenlijst was voorzien van een brief die het doel van het onderzoek toelichtte. Dit onderzoeksbelang werd ook benadrukt door de commandanten van de eenheden waar de vragenlijst was uitgezet. Zij wezen daarbij op het vertrouwelijk verwerken van de data en de vrijwilligheid van deelname. Op kleinere afdelingen is gebruik gemaakt van een antwoord-envelop om de vertrouwelijkheid te waarborgen.

3.3 perationalisatie

De vragenlijst bestaat uit operationaliseringen van de in het algehele conceptueel model (Figuur 1) benoemde afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Hoe deze variabelen zijn geoperationaliseerd, is hieronder beschreven. Er werd gebruik gemaakt van beproefde gevalideerde meetinstrumenten. Engelstalige vragen werden vertaald naar het Nederlands door het Talen Centrum Defensie (Bijlage A). De samengestelde vragenlijst werd voorgelegd aan een pilot groep (n=3). Vervolgens werden taalkundige onduidelijkheden in de formulering aangepast (Bijlage B).

3.3.1 Verloopintenti e

Met de Turnover Intention Scale (TIS) (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez, 2001) werden intenties van medewerkers gemeten om de organisatie te verlaten. De TIS stelt vragen zoals: “Ik ben van plan de organisatie te verlaten in de komende 12 maanden”. Er zijn in totaal drie vragen. De vragen konden beantwoord worden op een 6-punts Likert schaal waarbij 1 staat voor “helemaal oneens” en 6 staat voor “helemaal mee eens”. Bij eerder onderzoek bleek de Cronbach’s α van dit meetinstrument groter dan .91 (Halbesleben & Wheeler, 2008; Mitchell et al., 2001; Takawira, Coetzee, & Schreuder, 2014).

3.3.2 Vitalitei t

Vitaliteit werd gemeten als een van de constructen van de zelfrapportage bevlogenheidsvragenlijst, de Utrechtse Bevlogenheidschaal (UBES) (Schaufeli & Bakker, 2007). UBES stelt vragen zoals: “Hoe vaak zijn de volgende uitspraken van toepassing op u?”, “Op mijn werk bruis ik van energie”. Er zijn in totaal zes vragen met betrekking tot vitaliteit. De vragen konden beantwoord worden op een 7-punts Likert schaal, waarbij 0 staat voor “nooit” en 6 staat voor “altijd (dagelijks)”. Dit meetinstrument is uitgebreid getest op validiteit en betrouwbaarheid; verdere toelichting staat vermeld in de handleiding bij dit meetinstrument (Schaufeli & Bakker, 2003). Bij eerder onderzoek was de Cronbach’s α van dit meetinstrument .83 (Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011).

3.3.3 Autonomi e

Autonomie werd gemeten als een van de constructen van de Work Design Questionnaire (WDQ) (Morgeson & Humphrey, 2006). *Autonomie* wordt opgedeeld in drie categorieën; Work Scheduling Autonomy, Decision-Making Autonomy en Work Methods Autonomy. WDQ stelt vragen zoals: “Mijn functie biedt mij de mogelijkheid om mijn eigen beslissingen te nemen over hoe ik mijn werk plan”. Er zijn in elke categorie drie vragen, wat totaal negen vragen maakt m.b.t autonomie. De vragen kunnen beantwoord worden op een 5-punts Likert

schaal, waarbij 1 staat voor “helemaal oneens” en 5 staat voor “helemaal mee eens”. Dit

meetinstrument werd getest op validiteit en betrouwbaarheid. De Cronbach's α voor de 3 subschalen was: Work Scheduling Autonomy .85, Decision-Making Autonomy .85 en Work Methods Autonomy .88 (Morgeson & Humphrey, 2006).

3.3.4 Sociale steun

Sociale steun werd gemeten als een van de constructen van de Work Design Questionnaire (WDQ) (Morgeson & Humphrey, 2006). WDQ stelt vragen zoals: "Ik heb de gelegenheid om hechte vriendschappen te ontwikkelen in mijn functie". Er zijn totaal zes vragen. De vragen kunnen beantwoord worden op een 5-punts Likert schaal, waarbij 1 staat voor "helemaal oneens" en 5 staat voor "helemaal mee eens". Dit meetinstrument werd getest op validiteit en betrouwbaarheid. De Cronbach's α van dit meetinstrument was .82 (Morgeson & Humphrey, 2006).

3.3.5 Esprit de corps

Esprit de corps werd gemeten door gebruik te maken van het meetinstrument van Boyt, Lusch en Naylor (2001). Vragen werden gesteld zoals: "We proberen veel teamspirit te vertonen naar elkaar binnen mijn team". Er zijn in totaal vijf vragen. De vragen kunnen beantwoord worden op een 7-punts Likert schaal, waarbij 1 staat voor "helemaal mee oneens" en 7 staat voor "helemaal mee eens". De Cronbach's α voor de schaal was in eerder onderzoek .83 (Boyt, Lusch & Naylor, 2001).

3.3.6 Controlevariabele n

Er werden diverse persoons- en werkkenmerken verzameld. Er is gekozen voor *Geslacht*, *Leeftijd* en *Opleidingsniveau* omdat deze variabelen ook in eerder onderzoek naar (professionele) vitaliteit zijn meegenomen (cf. Baruch et al., 2014). Om rekening te kunnen houden met de specifieke context van de te onderzoeken werknemers in hun organisatie zijn *Dienstvak* binnen de Koninklijke Marine, *Dienstjaren*, *Contract type*, *Rang*, *Onregelmatige diensten* en het *Aantal ernstmissies/vaarperiodes* meegenomen.

Geslacht werd nominaal gemeten: man, vrouw, en 'wil ik niet zeggen'. *Leeftijd* werd gemeten met 6 categorieën kalenderjaren (≤ 23 jaar, 24-34 jaar, 35-44 jaar, 45-54 jaar, 55-64 jaar, ≥ 65 jaar, wil ik niet zeggen). *Opleidingsniveau* werd gemeten met 7 categorieën (basisonderwijs, VMBO/MAVO, KMBO/MBO, HAVO, VWO, HBO, WO, anders, geen, wil ik niet zeggen). *Dienstvak* werd gemeten met 6 categorieën (Operationele dienst, Technische dienst, Logistieke dienst, Korps Mariniers, Speciale dienst, Overige). Aantal *Dienstjaren* werd gemeten met 8 categorieën (0-1 jaar, 1 -2 jaar, 2-3 jaar, 3-4 jaar, 4-5 jaar, 5-10 jaar, 10-15 jaar, ≥ 15 jaar, wil ik niet zeggen). *Contract type* werd gemeten met 4 categorieën (Fase 1,

Fase 2, Fase 3, wil ik niet zeggen). *Rang* werd gemeten met 18 categorieën

(MATR/MARN 3, MATR/MARN 2, MATR/MARN 1, KPL, SGT, SMJR, AOO, LTZ3/TLNTMARNs, LTZ2/ELNTMARNs, LTZ20C/KAPTMARNs, LTZ1/MAJMARNs, KLTZ/LKOLMARNs, KTZ/KOLMARNs, CDR/BGENMARNs, SBN/GENMAJMARNs, VADM/LGENMARNs, LADM/GENMARNs, wil ik niet zeggen). *Onregelmatige diensten* werd gemeten met 5 categorieën (nooit, zelden, soms, meestal, altijd). Het *Aantal ernstmissies/vaarperiodes* werd gemeten in gehele aantallen ernstmissies/vaarperiodes van minimaal 28 dagen aaneengesloten in uitzendgebied.

3.4 ata-analyse

Eerst werd de kwaliteit van de data gecontroleerd. Missing values en de antwoorden “wil ik niet zeggen” kregen de code 999, opdat zij niet mee werden genomen in de analyse. De data waren ‘missing at random’. Opvallend was dat vooral de vragen over verloopintentie en naar persoonlijke gegevens die de anonimiteit in het geding kunnen brengen werden opengelaten. Data van respondenten met $\geq 10\%$ van de items van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen ‘missing’ werden verwijderd. Een item van verloopintentie werd gehercodeerd: “ik kijk vaak uit naar nog een dag op het werk”. Vervolgens werd met beschrijvende statistiek inzicht verkregen in de kenmerken van de onderzoeksgroep en de variabelen.

De statistische betrouwbaarheid van de schalen werd getoetst met betrouwbaarheidsanalyses (Bijlage F). Voor het vaststellen van de structuur bij meerdere schalen werd een factoranalyse uitgevoerd. Vervolgens werd voor het vaststellen van de validiteit van de beoogde schalen met de items (per schaal) een (confirmatory) factor analysis uitgevoerd (Bijlage G).

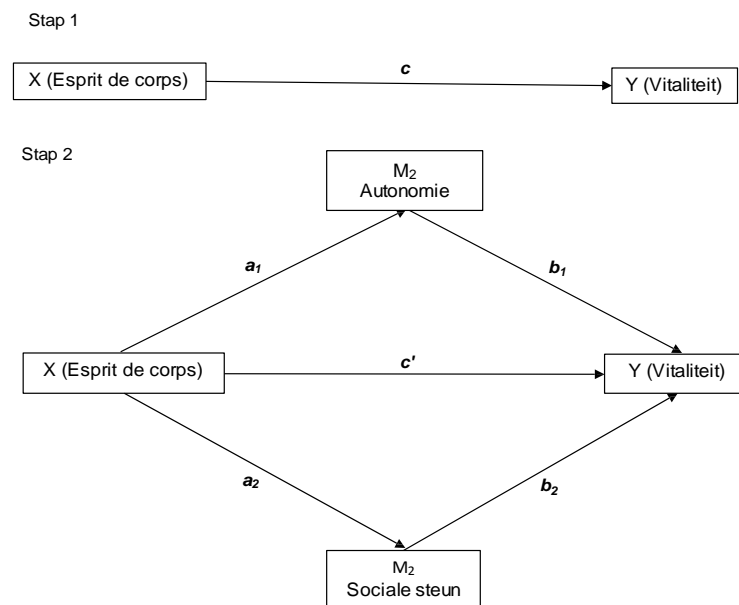
Voor de hypothese toetsing is eerst een correlatieanalyse uitgevoerd (Tabel 3). Met correlatieanalyses werd inzicht verkregen in de verbanden tussen variabelen. Als eerste werd via spreidingsdiagrammen bekeken of de correlatiecoëfficiënt geschikt was. Deze lieten een stijgende lineaire samenhang zien, waardoor de correlatiecoëfficiënt geschikt is. De afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabelen van dit onderzoek zijn alle in de correlatieanalyse opgenomen. Daarbij werd gebruik gemaakt van de Pearson correlatiecoëfficiënt. Categorische controle variabelen zijn omgevormd tot betekenisvolle dummy's. *Contract* type werd omgevormd tot tijdelijk contract; Fase 1 en Fase 2 (0) en vast contract; Fase 3 (1). *Dienstvak* werd omgevormd tot operationele diensten; Operationele dienst, Korps Mariniers (0) en ondersteunende diensten; Technische dienst, Logistieke dienst, Speciale dienst, overige (1). Omdat er een middelmatige tot hoge correlatie is tussen *Esprit de corps* en *Sociale steun* werd er getoetst op multicollineariteit.

Voor het toetsen van de hypothesen zijn regressieanalyses toegepast (Bijlage H). Het onderzoekmodel werd in twee fasen getest. De eerste fase betrof regressieanalyses van H_1 t/m H_4 om de effecten te onderzoeken. Dit werd uitgevoerd via twee modellen. Model 1 is de regressieanalyse van de controlevariabelen op de afhankelijke variabele, model 2 voegt de onafhankelijke variabele toe. Model 3 voegt de mediators toe.

De tweede fase betrof het testen van de overige hypothesen (H_5 t/m H_8) met de plug-in macro PROCESS versie 2.16 voor SPSS® (Hayes, 2013), waarmee een (mediatie) analyse kon worden gedaan voor het overige gedeelte van het model.

Hypothesen ten aanzien van het mediatie-effect werden gestaafd volgens de analyse van Preacher & Hayes (2004). Volgens deze methode moet voor een mediatie-analyse voldaan zijn aan vier voorwaarden: ten eerste moet er een effect zijn van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele. In het mediatiemodel is dit effect benoemd als pad c . Ten tweede moet er een effect zijn van de onafhankelijke variabele op de mediators, in het mediatiemodel benoemd als paden a_1 en a_2 . Ten derde moeten de mediators een effect hebben op de afhankelijke variabele in het mediatiemodel benoemd als paden b_1 en b_2 .

Ten vierde moet er zowel een effect zonder de mediators, als een effect met de mediators in het model worden opgenomen van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele, om te mogen spreken over gedeeltelijke mediatie. In het mediatiemodel is dit benoemd als pad c en c' (Figuur 2).



Figuur 2: Mediatiemodel: Stap 1: direct effect; Stap 2: mediatie-effect. *Esprit de Corps* beïnvloedt *Vitaliteit* via mediators *Autonomie* en *Sociale steun*

3.5 methodologische issues

Om de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek zoveel mogelijk te waarborgen zijn voor de operationalisatie van zowel afhankelijke als onafhankelijke variabelen bestaande meetinstrumenten en een beproefde dataverzamelingsmethode (survey) gebruikt. Dit komt de interne validiteit ten goede. Daarnaast zijn demografische gegevens opgenomen om als controlevariabelen eventuele alternatieve verklaringen van gevonden relaties te beperken. De externe validiteit is beperkt omdat het onderzoek wordt uitgevoerd binnen een specifiek onderdeel van Defensie, het CZSK. Hierdoor zijn de resultaten beperkt generaliseerbaar. Het nadeel van dit cross-sectioneel onderzoek is dat (de richting van) de causaliteit tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen niet is vast te stellen en er geen ontwikkeling in de tijd kan worden gevolgd. Men zou kunnen stellen dat medewerkers met veel gevoel van *Esprit de corps* eerder geneigd zijn vrijwillig deel te nemen aan een onderzoek dat uitgevoerd wordt door een collega. Hierdoor kan zelfselectie ontstaan; anderzijds is het onmogelijk medewerkers te dwingen deel te nemen aan het onderzoek. De data werden vertrouwelijk en anoniem verzameld; dit wordt ook in de begeleidende tekst van de vragenlijst aangegeven om sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk te beperken.

Tenslotte was het niet mogelijk om een goede aselechte gestratificeerde steekproef te nemen van de onderzoekspopulatie. Niet alle medewerkers in de onderzoekspopulatie waren door hun werkzaamheden te benaderen, daarnaast was niet tot iedere afdeling/eenheid toegang te krijgen.

Hoofdstuk 4 Resultaten

4.1 *waliteitsaspecten*

4.1.1. Beschrijvende statistiek

Van de in totaal 1.010 uitgereikte vragenlijsten werden 697 geretourneerd. Dit is een responsepercentage van 69%. Na verwijdering van niet volledige en onjuist ingevulde vragenlijsten, bleven van 665 respondenten bruikbare data over (65,8%). Tabel 1 toont de beschrijvende statistiek van de verzamelde data: de percentages, minimale score, maximale score, gemiddelden en standaarddeviaties.

De percentages van de onderzoeksgroep (zie Bijlage C) komen goed overeen met de percentages van de totale populatie CZSK (zie Bijlage D). De steekproef is daarmee representatief voor de populatie. Van de respondenten was 90,8% man (n=583) en 9,2% vrouw (n=59). Het percentage vrouwen is representatief voor deze organisatie (11,01%). De respondenten (n=638) maakte voor 13,2% deel uit van de leeftijdsgroep 23 jaar of jonger, voor 34% van de leeftijdsgroep 24-34 jaar, voor 22,3% van de leeftijdsgroep 35-44 jaar, 29,6% van de leeftijdsgroep 45-54 jaar en voor 0,9% van de leeftijdsgroep 55-64 jaar. Opvallend is dat er relatief weinig werknemers in de oudste leeftijdsgroep zitten. Dit is representatief voor de organisatie omdat door de fysieke aard van de werkzaamheden voor militairen een functioneel leeftijdsontslag regeling geldt, waarbij deze leeftijdsgroep uit de organisatie stroomt. De respondenten (n=639) hadden als hoogste afgeronde burgeropleiding voor 0,2% geen, basisonderwijs 0,9%, VMBO/MAVO 27,9%, KMBO/MBO 35,2%, HAVO 13%, VWO 3,1%, HBO 9,9%, WO 7,4%, anders 2,5%. Wat aansluit bij de verdeling van de rangen: van de respondenten (n=614) behoorde 17,5% tot de manschappen, 59,7% tot de onderofficieren en 22,8 % tot de officieren. Het dienstvak waarvan de respondenten (n=654) deel van uit maakte was onderverdeeld in Operationele dienst 40,2%, Technische dienst 23,7%, Logistieke dienst 12,7%, Korps Mariniers 21,1%, Speciale dienst 0,3%, Overige 2,0%. Het grootste gedeelte van de respondenten werkt al langer dan 10 jaar bij Defensie. Van de respondenten (n=617) heeft 79,6% een vast contract (Fase 2 en Fase 3). Meer dan de helft (59%) werkt zelden conform rooster in onregelmatige diensten(n=632). En meer dan de helft (51,5%) is meer dan 6 keer voor een ernstmissie of vaarperiode van meer dan 28 dagen uitgezonden geweest (n=649) (zie Bijlage C).

Opvallend is dat de '*missing values*' verhogen bij de items over *Verloopintentie*, wellicht ontbreekt het vertrouwen bij respondenten om hierop te antwoorden. Ook de vraag m.b.t *Autonomie* scoort hoger m.b.t '*missing values*', wellicht is niet bij elke respondent de definitie van autonomie bekend (Bijlage E).

4.1.2 Betrouwbaarheid

Voor alle schalen geldt dat de gemiddelden van de items onderling niet veel afwijken, dit geeft aan dat alle items binnen de schalen de variabelen meten (OU, 2014). De items binnen alle schalen vertonen ook een positieve lineaire samenhang. De Cronbach's α is voor *Esprit de corps* .89, *Autonomie* .95, en voor *Vitaliteit* .90, wat ruim voldoende is. Voor *Sociale steun* is de Cronbach's α .79 en *Verloopintentie* .71, conform de vuistregel $>.7$ (Field, 2009) is dit voldoende. Daarom worden alle vragen als geschikt beschouwd (Bijlage F).

Tabel 1: Beschrijvende statistiek- n, percentage, minimum, maximum, gemiddelde, standaarddeviaties (N = 665)

Variabele	n	%	Minimum	Maximum	Gemiddelde	SD
Geslacht	(638)					
Man	583	90,8%				
Vrouw	59	9,2%				
Leeftijd	(638)					
≤23 jaar	84	13,2%				
24-34 jaar	217	34%				
35-44 jaar	142	22,3%				
45-54 jaar	189	29,6%				
55-64 jaar	6	0,9%				
≥65 jaar	0	0%				
Opleiding	(639)					
Basisonderwijs	6	0,9%				
VMBO/MAVO	178	27,9%				
KMBO/MBO	225	35,2%				
HAVO	83	13,0%				
VWO	20	3,1%				
HBO	63	9,9%				
WO	47	7,4%				
anders	16	2,5%				
geen	1	0,2%				
Dienstvak	(654)					
Operationele dienst	263	40,2%				
Technische dienst	155	23,7%				
Logistieke dienst	83	12,7%				
Korps Mariniers	138	21,1%				
Speciale dienst	2	0,3%				
Overige	13	2%				
Dienstjaren	(639)					
0-1 jaar	7	1,1%				
1 -2 jaar	16	2,5%				
2-3 jaar	40	6,3%				
3-4 jaar	41	6,4%				
4-5 jaar	27	4,2%				
5-10 jaar	100	15,6%				
10-15 jaar	89	13,9%				
≥15 jaar	319	49,9%				
Contracttype	(617)					
Fase 1	126	20,4%				
Fase 2	110	17,8%				
Fase 3	381	61,8%				
Rang	(614)					
Officieren	140	22,8%				
Onderofficieren	367	59,7%				
Manschappen	107	17,5%				
Onregelmatige diensten	(632)					
Nooit	215	34%				
Zelden	158	25%				
Soms	173	27,4%				
Meestal	60	9,5%				
Altijd	26	4,1%				
Ernstmissie of vaarperiodes	(649)					
0	47	7,2%				
1	75	11,6%				
2	57	8,8%				
3	55	8,5%				
4	54	8,3%				
5	23	3,5%				
6	23	3,5%				
7	17	2,6%				
8	12	1,8%				
≥9	286	44,1%				
Esprit de corps	635		1	7	5.79	.836
Autonomie	635		1	5	3.89	.735
Sociale steun	633		1	5	3.96	.487
Vitaliteit	653		0	6	4.09	1.011
Verloop intentie	604		1	6	4.31	1.185

4.1.3 Validiteit

Voor het vaststellen van de structuur bij meerdere schalen is een factoranalyse uitgevoerd (Bijlage G). De KMO bleek .92 (vuistregel $>.5$) en de meting significant ($p<.001$). De items bleken goed op 5 factoren te laden. Een item: "Mijn leidinggevende is betrokken bij het welzijn van de mensen die voor hem/haar werken bleek met .41 een iets te lage factorlading te hebben ($>.45$). Vervolgens is voor het vaststellen van de validiteit van de beoogde schalen met de items (per schaal) een (confirmatory) factor analysis uitgevoerd. Uit de factoranalyse (met varimax rotation en eigenvalue >1) blijken bij alle schalen de items op één factor te laden. De metingen bleken in alle gevallen significant ($p<.001$). Alle items van alle schalen bleken een factorlading boven de grenswaarde van .45 te hebben. De KMO bleek in alle gevallen boven de .5 te liggen. De schalen worden hiermee als valide beschouwd. De KMO en de verklaring van de diverse factoren van de totale variantie zijn weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2: KMO en totale variantie

Schaal	KMO	1 factor verklaart.... van de totale variantie
Esprit de corps	.87	62,47%
Autonomie	.97	68,53%
Sociale steun	.80	39,66%
Vitaliteit	.87	61,57%
Verloopintenties	.64	48%

4.2 Toetsing hypothesen

4.2.1. Correlatieanalyse

De correlaties tussen de afhankelijke, onafhankelijke, mediërende en controlevariabelen uit dit onderzoek zijn weergegeven in Tabel 3. *Esprit de corps* correleert met *Autonomie* ($r=.32$, $p<.01$), *Sociale steun* ($r=.61$, $p<.01$), *Vitaliteit* ($r=.43$, $p<.01$) en *Verloopintentie* ($r=-.38$, $p<.01$). *Autonomie* correleert met *Sociale steun* ($r=.23$, $p<.01$), *Vitaliteit* ($r=.36$, $p<.01$) en *Verloopintentie* ($r=-.33$, $p<.01$). *Sociale steun* correleert met *Vitaliteit* ($r=.30$, $p<.01$) en *Verloopintentie* ($r=-.28$, $p<.01$). *Vitaliteit* correleert met *Verloopintentie* ($r=-.50$, $p<.01$). Vanwege de middelmatig tot hoge correlatie tussen *Esprit de corps* en *Sociale steun* werd getoetst op multicollineariteit. De VIF waarde (1.59) bleek niet groter dan 5 en de tolerance waarde (.63) lag niet beneden de 0.1, wat duidt op geen multicollineariteit (Field, 2009).

Esprit de corps correleert met *Dienstjaren* ($r=.10$, $p<.01$) en *Rang* ($r=-.10$, $p<.01$). *Autonomie* correleert met *Leeftijd* ($r=.24$, $p<.01$), *Opleiding* ($r=.13$, $p<.01$), *Dienstjaren* ($r=.27$, $p<.01$), *Contract* ($r=.19$, $p<.01$), *Rang* ($r=-.33$, $p<.01$), *Onregelmatige diensten* ($r=-.15$, $p<.01$) en *Aantal ernstmissies/vaarperiodes* ($r=.13$, $p<.01$). *Vitaliteit* correleert met *Geslacht* ($r=-.11$, $p<.01$), *Leeftijd* ($r=.29$, $p<.01$), *Dienstjaren* ($r=.26$, $p<.01$), *Contract* ($r=.26$, $p<.01$),

Rang (-.26, $p < .01$), *Onregelmatige diensten* ($r = -.09$, $p < .01$) en *Aantal ernstmissies/vaarperiodes* ($r = .11$, $p < .01$). *Verloopintentie* correleert met *Leeftijd* ($r = .21$, $p < .01$) *Dienstjaren* ($r = .15$, $p < .01$), *Contract* ($r = -.19$, $p < .01$), *Rang* ($r = .24$, $p < .01$) en *Onregelmatige diensten* ($r = -.12$, $p < .01$). Er is tussen *Leeftijd*, *Dienstjaren*, *Rang* en *Contract* gecontroleerd op multicollineariteit. De VIF waarden waren niet groter dan 5 en de tolerance waarden lagen niet beneden de 0.1 wat duidt op geen multicollineariteit (Field, 2009). Op basis van de hoge correlaties tussen *Leeftijd*, *Dienstjaren*, *Rang* en *Contract* wordt besloten om in verdere analyses alleen de controle variabele *Leeftijd* mee te nemen.

Tabel 3: Correlatiematrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Esprit de Corps	(.89)													
2. Autonomie	.32**	(.95)												
3. Sociale steun	.61**	.23**	(.90)											
4. Vitaliteit	.43**	.36**	.30**	(.79)										
5. Verloopintentie	-.38**	-.33**	-.28**	-.50**	(.71)									
6. Geslacht	-.01	-.00	-.01	-.11**	.08	-								
7. Leeftijd	.06	.24**	-.03	.29**	-.21**	-.11**	-							
8. Opleiding	-.04	.13**	-.03	.02	-.04	.02	.13**	-						
9. Dienstvak	.03	-.01	-.04	-.02	-.07	.02	-.00	-.02	-					
10. Dienstjaren	.10*	.27**	-.04	.26**	-.15**	-.05	.78**	.10*	-.06	-				
11. Contract	.07	.19**	-.03	.26**	-.19**	.02	.72**	.09*	-.07	.75**	-			
12. Rang	-.10*	-.33**	-.03	-.26**	.24**	.10*	-.62**	-.58**	.10*	-.59**	-.52**	-		
13. Onregelmatige diensten	.06	-.15**	.05	-.09*	.12**	-.01	-.33**	-.14**	-.10*	-.24**	-.23**	.28**	-	
14. Aantal ernstmissie/ Uitzending	.05	.13**	-.04	.11**	-.02	-.06	.46**	-.07	-.13**	.57**	.48**	-.29**	-.11**	-

** Correlatie is significant op het 0.01 niveau (tweezijdig getoetst)

* Correlatie is significant op het 0.05 niveau (tweezijdig getoetst)

Cronbach's α tussen haakjes () op de diagonaal

4.2.2 Regressieanalyses

De regressieanalyses zijn hiërarchisch uitgevoerd. Dit betekent dat de variabelen in verschillende stappen aan het model zijn toegevoegd. Model 1 betreft de invloed van alle controlevariabelen. Model 2 voegt daar de onafhankelijke variabele aan toe. Model 3 voegt de mediators toe.

Grotere vitaliteit leidt tot kleinere verloopintenties (H_1). In het lineaire model 1 (Tabel 4) verklaren de controlevariabelen 5% van de variantie van *Verloopintentie* ($F=2.74$, $p<.05$). Hierbij hebben echter alleen de controlevariabelen *Leeftijd* en *Aantal ernstmissies of vaarperiodes* een effect op *Verloopintentie* ($p<.05$). Het toevoegen van de variabele *Vitaliteit* (Tabel 4, model 2) laat de verklarende waarde van het model stijgen naar 26% ($F=17.13$, $p<.05$). Hierbij hebben *Vitaliteit* en *Aantal ernstmissies of vaarperiodes* een effect op *Verloopintentie* ($p<.05$). Regressieanalyse (Tabel 4, model 2) bevestigt H_1 (Figuur 3) met een significant negatief effect van *Vitaliteit* op *Verloopintentie* ($\beta=-.49$, $p<.001$).

Tabel 4: Hiërarchische regressieanalyse voor het effect van *Vitaliteit* op *Verloopintentie*

	Model 1	Model 2
	β	β
Vitaliteit		-.49*
Geslacht	.08	.04
Leeftijd	-.20*	-.06
Opleiding	.01	.00
Dienstvak	-.02	-.05
Onregelmatig werk	.03	.03
Aantal ernstmissies of vaarperiodes	.13*	.14*
R^2	.05	.26
Model F	2.74	17.13

* $p<.05$ (N=347) Gestandaardiseerde β -coëfficiënten zijn vermeld.

Meer esprit de corps leidt tot hogere vitaliteit (H_2) (Figuur 2, pad c). In het lineaire model 1 (Tabel 5) verklaren de controlevariabelen 10% van de variantie van *Verloopintentie* ($F=5.98$, $p<.05$). Hierbij heeft alleen de controlevariabele *Leeftijd* een effect op *Vitaliteit* ($p<.05$). Het toevoegen van de variabele *Esprit de Corps* (Tabel 5, model 2) laat de verklarende waarde van het model stijgen naar 30% ($F=20.31$, $p<.05$). Hierbij hebben *Vitaliteit* en *Leeftijd* een effect op *Vitaliteit* ($p<.05$). Regressieanalyse (Tabel 5, model 2) bevestigt H_2 (Figuur 3) met een significant positief effect van *Esprit de Corps* op *Vitaliteit* ($\beta=.45$, $p<.001$).

Tabel 5: Hiërarchische regressie voor het effect van *Esprit de Corps*, *Autonomie* en *Sociale steun* op *Vitaliteit*

	Model 1 β	Pad c	Model 2 β	Pad c'	Model 3 β
Esprit de corps			.45*		.35*
Autonomie				b_1	.24*
Sociale steun				b_2	.03
Geslacht	-.08		-.06		-.06
Leeftijd	.27*		.28*		.26*
Opleiding	-.01		.02		-.01
Dienstvak	-.07		-.06		-.07
Onregelmatige diensten	.01		.00		.02
Aantal ernstmissies of vaarperiodes	.03		.03		.02
R ²	.10		.30		.35
Model F	5.98		20.31		20.04

$p < 0.05$ (N=347) Gestandaardiseerde β -coëfficiënten zijn vermeld.

Meer gevoel van esprit de corps leidt tot meer autonomie (H₃) (Figuur 2, pad a_1). In het lineaire model 1 (Tabel 6) vertonen de controlevariabelen geen effect op *Autonomie* ($p > .05$). Het toevoegen van de variabele *Esprit de Corps* (Tabel 6, model 2) laat de verklarende waarde van het model stijgen naar 15% ($F=8.49$, $p < .05$). Hierbij hebben *Esprit de Corps* en *Opleiding* een effect op *Autonomie* ($p < .05$). Regressieanalyse (Tabel 6, model 2) bevestigt H₃ (Figuur 3) met een significant positief effect van *Esprit de Corps* op *Autonomie* ($\beta = .33$, $p < .001$).

Tabel 6: Hiërarchische regressie voor het effect van *Esprit de corps* op *Autonomie* en *Sociale steun*

	Autonomie		Sociale steun	
	Pad a_1 :	Pad a_1 :	Pad a_2 :	Pad a_2 :
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
	β	β	β	β
Esprit de corps		.33*		.59*
Geslacht	-.02	.00	-.02	.01
Leeftijd	.07	.09	-.08	-.05
Opleiding	.09	.11*	.01	.04
Dienstvak	.03	.04	-.07	-.06
Onregelmatig werk	-.09	-.10	.03	.01
Aantal ernstmissies of vaarperiodes	.05	.04	-.03	-.04
R ²	.04	.15	.02	.36
Model F	2.40	8.49	.88	27.07

* $p < 0.05$ (N=347) Gestandaardiseerde β -coëfficiënten zijn vermeld.

Meer gevoel van *Esprit de corps* leidt tot meer *Sociale steun* (H₄) (Figuur 2, pad a_2). In het lineaire model 1 (Tabel 6) vertonen de controlevariabelen geen effect op *Sociale steun* ($p > .05$). Het toevoegen van de variabele *Esprit de Corps* (Tabel 6, model 2) laat de verklarende waarde van het model stijgen naar 36% ($F=27.07$, $p < .05$). Regressieanalyse (Tabel 6, model 2) bevestigt H₄ (Figuur 3) met een significant positief effect van *Esprit de Corps* op *Sociale steun* ($\beta = .59$, $p < .001$).

Meer *Autonomie* leidt tot hogere *Vitaliteit* (H_5) (Figuur 2, pad b_1). Regressieanalyse (Tabel 5, model 3) bevestigt deze hypothese met een significant positief effect van *Autonomie* op *Vitaliteit* ($\beta=.24$, $p<.05$). Hierbij had alleen de controlevariabele *Leeftijd* een significant positief effect op *Vitaliteit* ($\beta=.26$, $p<.05$).

Meer *Sociale steun* leidt tot hogere *Vitaliteit* (H_6) (Figuur 2, pad b_2). Regressieanalyse (Tabel 5, model 3) kan deze hypothese niet bevestigen, omdat er geen effect van *Sociale steun* is op *Vitaliteit* ($\beta=.03$, ns).

Autonomie medieert gedeeltelijk in de positieve relatie tussen *Esprit de corps* en *Vitaliteit* (H_7). Regressieanalyse werd gebruikt om de deze hypothese te staven met behulp van de met de plug-in macro PROCESS versie 2.16 voor SPSS® (Hayes, 2013). Het indirecte effect werd getest door gebruikmaking van een *bootstrap estimation approach* met 5000 samples. Dit resulteerde in een significante indirecte coëfficiënt ($\beta=.08$, $SE=.03$, 95% CI=.04, .14) (Tabel 7). Op basis van deze resultaten wordt H_7 bevestigd (Figuur 3).

Sociale steun medieert gedeeltelijk in de positieve relatie tussen *Esprit de corps* en *Vitaliteit* (H_8). Regressieanalyse liet al geen significant effect zien van *Sociale steun* op *Vitaliteit* ($\beta=.03$, $SE=.06$, $p=.62$). Daarnaast werd regressieanalyse gebruikt om de deze hypothese te staven met behulp van de met de plug-in macro PROCESS versie 2.16 voor SPSS® (Hayes, 2013). Het indirecte effect werd getest door gebruikmaking van een *bootstrap estimation approach* met 5000 samples. Dit resulteerde in een niet significante indirecte coëfficiënt ($\beta=.02$, $SE=.05$, 95% CI= -.03, .16) (Tabel 7). Op basis van deze resultaten wordt H_8 verworpen.

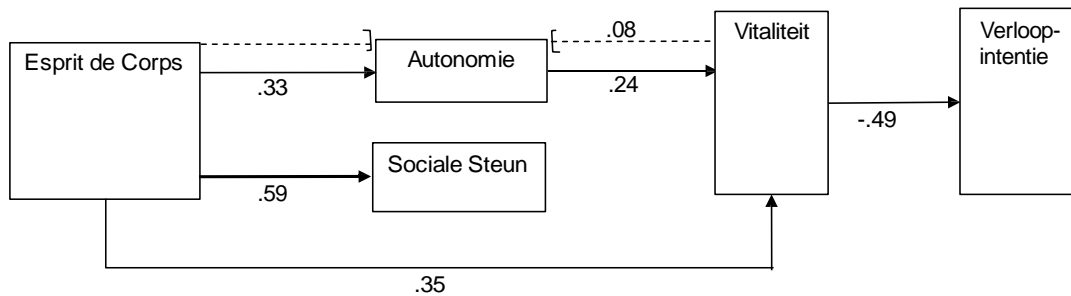
Tabel 7: Indirecte effect van *Esprit de corps* op *Vitaliteit*

	β	Model 1		
		Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Totaal	.10	.05	.02	.20
Autonomie	.08	.03	.04	.14
Sociale steun	.02	.05	-.03	.16

95% (N=347) Gestandaardiseerde β -coëfficiënten zijn vermeld.

Er is wel een significant hoofdeffect van *Sociale steun* op *Vitaliteit* wanneer gecontroleerd wordt voor het effect van *Autonomie*. Het totaal effect is .10 (SE=.05, 95% CI= .02, .20).

Toevoeging van *Autonomie* en *Sociale steun* verhoogt de verklarende waarde van de variantie: in het lineaire model (Tabel 5, model 3) verklaren *Esprit de corps*, *Autonomie* en *Sociale steun* en controlevariabelen 35% van de variantie van *Vitaliteit* ($F=20.04$, $p<.001$).



Figuur 3: Onderzoeksmodel met relevante effecten. Totale effect van esprit de corps op vitaliteit inclusief controlevariabelen en mediatie van autonomie en sociale steun is .45; ---- = mediërend effect, — = effect.

Hoofdstuk 5 Conclusies, discussie en aanbevelingen

5.1 onclusies

Dit onderzoek beoogde de relaties tussen esprit de corps, autonomie, sociale steun, vitaliteit en verloopintentie te beschrijven en te onderzoeken of esprit de corps binnen de cultuur of het klimaat van de organisatie de vitaliteit beïnvloedt en antwoord te geven op de onderzoeksvraag:

In hoeverre esprit de corps bijdraagt aan autonomie en sociale steun en of deze bijdrage invloed heeft op (professionele) vitaliteit en loopbaanuitkomsten zoals verloopintentie?

Op basis van de resultaten kan worden geconcludeerd dat vitaliteit negatief gerelateerd is aan een verloopintentie conform de verwachtingen op basis van de uitkomsten van eerdere onderzoeken (Baruch et al., 2014; Bhatnagar, 2012). Hogere vitaliteit leidt tot kleinere verloopintenties. Ten aanzien van esprit de corps kan geconcludeerd worden dat deze positief gerelateerd is aan vitaliteit conform de verwachting op basis van de CORT (Hobfoll, 1989). Esprit de corps is eveneens positief gerelateerd aan autonomie en sociale steun conform de verwachting op basis van de CORT (Hobfoll, 1989). Autonomie is positief gerelateerd aan vitaliteit conform de verwachtingen op basis van de uitkomsten van eerdere onderzoeken (Bakker & Demerouti, 2007; Kühnel et al., 2012; Muraven et al., 2008; Vera et al., 2016). Tussen sociale steun en vitaliteit is er geen effect gevonden in dit onderzoek. De uitkomsten van eerdergenoemde onderzoeken kunnen hierdoor niet worden bevestigd. De verwachte gedeeltelijk mediërende relatie van autonomie tussen esprit de corps en vitaliteit op basis van de theorie (Van den Broeck et al., 2008; Van Scheppingen et al., 2015) wordt in dit onderzoek bevestigd. Omdat het effect van sociale steun op vitaliteit niet significant is, wordt de verwachte gedeeltelijk mediërende relatie van sociale steun tussen esprit de corps en vitaliteit in dit onderzoek niet bevestigd. Sociale steun wordt alleen significant indien ook gecontroleerd wordt voor het effect van autonomie. Deze invloed houdt in dat sociale steun op zichzelf geen (bruto) effect heeft op vitaliteit, maar dat de combinatie van autonomie en sociale steun wel een bijdrage levert aan het vergroten van vitaliteit.

5.2 iscussie

De bevindingen van het huidige onderzoek naar esprit de corps en vitaliteit hebben een aantal theoretische implicaties. Ten eerste is esprit de corps positief gerelateerd aan vitaliteit, autonomie en sociale steun conform de verwachting op basis van de CORT (Hobfoll, 1989). Daarmee worden de theoretische uitgangspunten van de CORT ondersteund; elementen uit het werk die niet leiden tot uitputting of positiever gezien, tot vitaliteit, kunnen gezien worden als hulpbron. Werknemers die deze hulpbron waarderen neigen minder snel zich aan dit werk te onttrekken zoals weerspiegeld in een kleinere verloopintentie. Dit onderzoek

introduceert esprit de corps in relatie tot de CORT (Hobfoll, 1989) en toont aan dat esprit de corps gezien kan worden als hulpbron in relatie met sociale steun en vitaliteit. Ook ondersteunt dit onderzoek de CORT in de bevinding dat autonomie een hulpbron is die leidt tot minder hoge emotionele uitputting. Dit onderzoek is bovendien een ondersteuning voor de theoretische uitgangspunten van de SDT (Deci & Ryan, 2000): het toont aan dat esprit de corps, waarbij overeenstemming is over het gevraagde gedrag uiteindelijk het gevoel van autonomie bevredigt (Van den Broeck, 2012).

De bevindingen van dit onderzoek tonen een effect van esprit de corps op vitaliteit in deze specifieke militaire organisatiecontext, wat een ondersteuning is voor de verwachtingen dat elementen van de cultuur of het klimaat van de organisatie vitaliteit beïnvloeden (Semeijn et al, 2015), en dragen daarmee bij aan de kennis over het effect van esprit de corps op vitaliteit. Het is een aanvulling op Siddiqi (2013) die vergelijkbare verbanden vindt in zijn cross-sectionele onderzoek tussen vitaliteit en esprit de corps en tussen esprit de corps en verloopintenties. Daarbij zij aangetekend dat de (causale) richting waarin de gevonden relaties plaatsvinden nog open staat en slechts via longitudinaal onderzoek achterhaald kan worden.

Tevens is dit onderzoek een uitbreiding ten opzichte van Siddiqi (2013), omdat de mediatieroutes via autonomie en sociale steun zijn toegevoegd. De effecten die worden waargenomen in dit onderzoek van autonomie en sociale steun dragen bij aan een beter begrip over hun bijdrage aan esprit de corps en vitaliteit.

Niet alle verwachte relaties tussen de variabelen zijn waargenomen. Hoewel een positieve relatie werd verwacht tussen sociale steun en vitaliteit (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004b), werd er geen ondersteuning gevonden voor een effect tussen sociale steun en vitaliteit. Hierdoor kunnen de uitkomsten van voornoemde onderzoeken niet worden bevestigd. Er wordt echter niet altijd een positief effect van co-worker support op bevlogenheid (waarvan vitaliteit een element is) vastgesteld (De Lange et al., 2008; Othman & Nasurdin, 2013). Wellicht had onderscheid gemaakt kunnen worden in de vorm van sociale steun, namelijk: co-worker support en supervisory support (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Llorens et al., 2006; Othman & Nasurdin, 2013). In de huidige steekproef is dit onderscheid niet gemaakt. Echter deze verklaring zou verder verkend kunnen worden in toekomstig onderzoek.

De CORT (Hobfoll, 1989) stelt dat sociale steun op de werkplek het negatieve effect van emotionele uitputting voortkomend uit stressvolle werk-gerelateerde activiteiten beperkt en dus vitaliteit in stand houdt. Wanneer werknemers geen sociale steun (bijv. feedback) ervaren op hun werkplek zullen zij niet in staat zijn te investeren in waardevolle hulpbronnen

terwijl medewerkers die positieve feedback wordt gegeven over hun prestaties op het werk nieuwe vaardigheden en actieplannen kunnen ontwikkelen (Westman, Hobfoll, Chen, Davidson, & Laski, 2004). Positieve feedback kan gegeven worden door de leidinggevende. In dit onderzoek blijkt dat de combinatie van autonomie en sociale steun wel een bijdrage levert aan het vergroten van vitaliteit. Sociale steun vertoont meer specifiek alleen een effect op vitaliteit, indien ook gecontroleerd wordt voor het effect van autonomie. Dit kan wellicht verklaard worden doordat medewerkers die sterke sociale steun krijgen, nog meer het gevoel krijgen van veiligheid en ondersteuning in het nemen van eigen beslissingen, waardoor autonomie op het werk een sterker relatie krijgt met vitaliteit (Vera et al., 2016). De leidinggevende kan hierin een belangrijke rol spelen met opbouwende feedback en ondersteuning. Cortese en collega's (2010) tonen aan dat de leidinggevende autonomie in het werk kan beïnvloeden (Cortese, Colombo, & Psicologia, 2010).

Daarnaast werden in de diverse onderzoeken andersoortige meetinstrumenten gebruikt om de constructen sociale steun en vitaliteit te meten. Het gebruik van verschillende vragenlijsten in deze onderzoeken maakt dat de resultaten wellicht minder goed te vergelijken zijn. De relaties tussen sociale steun en vitaliteit zijn daarnaast gemeten in andere organisatie-contexten dan in het huidige onderzoek. Wellicht hebben sociale steun en vitaliteit in andere organisatiecontexten een andere invloed en kan men de relaties daarom niet generaliseren naar de huidige context. Verklaringen hiervoor zouden gezocht kunnen worden in het niveau van masculiniteit in de organisatiecultuur (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990)

Het empirische resultaat voortkomend uit de steekproef van dit onderzoek in de specifieke context betekent niet dat de hypothese geheel ontkracht wordt. Er is nog onvoldoende bekend over het effect van esprit de corps op sociale steun en het resulterende effect op vitaliteit. Dit onderzoek heeft vooral een exploratief karakter gehad. De verwachte relaties tussen autonomie en vitaliteit (Muraven et al., 2008) en tussen vitaliteit en verloopintentie (Baruch et al., 2014) worden echter wel waargenomen. Dit is bevestigend voor en in lijn met eerdere bevindingen.

5.3 aanbevelingen voor de praktijk

Door de beleidsmakers van Defensie is een “Programmering personeel als belangrijkste kapitaal” opgesteld. Een van de speerpunten van deze programmering is het werken aan de duurzame inzetbaarheid van Defensiepersoneel. Vitaliteitsmanagement kan daar een onderdeel van zijn. Vitaliteitsmanagement kan ervoor zorgen dat de organisatie om weet te gaan met de vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt en het behouden van personeel. De negatieve relatie van professionele vitaliteit met een verloopintentie geeft aan dat het behoud van getalenteerde werknemers gerelateerd kan worden aan de vitaliteit van de medewerkers binnen CZSK. De verbetering van professionele vitaliteit van werknemers moet daarom een prioriteit zijn binnen de human resource praktijken.

Vitaliteitsmanagement kan plaatsvinden via een diversiteit aan activiteiten. Het stimuleren van esprit de corps kan er daar één van zijn. Esprit de corps blijkt een positief effect te hebben op vitaliteit binnen CZSK. CZSK kan zich richten op het creëren van omstandigheden die esprit de corps bevorderen, of op het wegnemen van omstandigheden die esprit de corps reduceren. CZSK zal moeten blijven investeren in organisatorische socialisatie en impliciete ethische institutionalisering (bv. ethisch leiderschap, een open communicatie) wat significante determinanten zijn van esprit de corps (Vitell & Singhapakdi, 2008). Tevens kan vervolgonderzoek worden gedaan naar een context-specifieker meetinstrument voor esprit de corps voor praktijktoepassingen binnen CZSK. Wellicht kan hiermee een diagnose worden gesteld naar de mate waarin esprit de corps aanwezig is binnen de organisatiedelen van CZSK. Indien dit gerealiseerd wordt, kan er eventueel bijgestuurd worden via organisatorische socialisatie en impliciete ethische institutionalisering. Gezien de individualisering (Sanders et al., 2010) in de maatschappij dient CZSK zorg te dragen dat men het gevoel van esprit de corps dat nu aanwezig is bij medewerkers niet verliest. CZSK kan omstandigheden die leiden tot baan-onzekerheid zoveel mogelijk proberen te mijden omdat dit het esprit de corps ondermijnt in een sociale groep (Reisel et al., 2005). Lee, Singhapakdi, & Sirgy (2008) concluderen in hun onderzoek dat managers in kleinere organisaties (<100 werknemers) meer esprit de corps ontwikkelen. CZSK kan rekening houden bij het inrichten van de organisatie dat medewerkers zich met een team identificeren dat niet als te grootschalig (> 100 werknemers) wordt ervaren.

Wil men de vitaliteit verhogen dan is het noodzakelijk om in te zetten op het vergroten van zowel esprit de corps als autonomie en sociale steun. Daarom dient CZSK tevens een cultuur aan te moedigen waarin autonomie en sociale steun wordt gestimuleerd, omdat dit samen met esprit de corps invloed heeft op vitaliteit. Men kan managers belonen die effectieve betrokkenheid tonen (bv. door het creëren van regelruimte voor werknemers) en zo de gewenste cultuur versterken.

5.4 beperkingen van de studie en aanbevelingen voor verder onderzoek

Ondanks de bijdrage van dit onderzoek aan de theorievorming over esprit de corps en vitaliteit heeft het ook een aantal beperkingen. Men zou kunnen stellen dat medewerkers met een groot gevoel van esprit de corps eerder geneigd zijn om vrijwillig deel te nemen aan een onderzoek dat uitgevoerd wordt door een collega. Hierdoor kan zelfselectie ontstaan; aan de andere kant is het onmogelijk medewerkers te dwingen om deel te nemen aan het onderzoek. Uiteindelijk is de variabiliteit in de respondenten groot genoeg om naar verschillen te kijken. De respondenten vormden een goede afspiegeling van de organisatie.

Opvallend was dat er in de vragen ten aanzien van verloopintentie vaker 'missing values' voorkwamen dan in andere vragen. Wellicht speelt vertrouwen in de waarborging van de anonimiteit een rol. Door de respondenten die antwoordden op deze vragen kunnen sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven. Deze antwoorden zijn wellicht minder valide omdat ze niet werkelijk de keuzes of meningen representeren. De hoge respons van het onderzoek staat hiertegenover: hierdoor is het aantal 'missing values' op deze vragen verwaarloosbaar.

De vraag: "Ik ben van plan de organisatie te verlaten in de komende 12 maanden" kan wellicht een vertekend beeld opleveren door respondenten die met zogenaamd 'Functioneel Leeftijd Ontslag' (FLO) gaan. Zij verlaten conform reguliere regelingen de Defensieorganisatie. De vraag over onregelmatige diensten is nu subjectief gemeten. Deze had ook objectief gemeten kunnen worden door informatie over het werkrooster op te vragen binnen de organisatie. In dit onderzoek is dit niet gebeurd door beperkt beschikbare onderzoekstijd en ter voorkoming van eventuele risico's in de bescherming van de anonimiteit van de deelnemers aan het onderzoek.

Er is een specifieke populatie in één organisatie binnen één land onderzocht, namelijk militairen binnen het CZSK, het onderzoek is hierdoor slechts beperkt generaliseerbaar. Daarnaast was de steekproef niet volledig aselekt door beperkingen in beschikbaarheid van respondenten door operationele verplichtingen. De resultaten kunnen om die reden niet zomaar geëxtrapoleerd worden. Daartegenover staat de toevalligheid waarmee respondenten op basis van beschikbaarheid in een groot aantal uiteenlopende organisatie-onderdelen zijn benaderd en de hoge respons.

In dit onderzoek zijn geen hypothesen opgesteld over de gebruikte controlevariabelen; indien dit vooraf was gedaan had gericht gezocht kunnen worden naar conclusies m.b.t. deze controlevariabelen.

De hoge respons en de goede afspiegeling van de steekproef met de werkelijk populatie van CZSK mag gezien worden als een pluspunt van dit onderzoek. Daarnaast is de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek gewaarborgd door het gebruik van

gevalideerde meetinstrumenten en een beproefde dataverzamelingsmethode (survey). Dit komt de interne validiteit ten goede. Daarnaast zijn controlevariabelen opgenomen om alternatieve verklaringen van gevonden relaties te beperken.

Naast de zojuist besproken beperkingen zijn er tevens aanbevelingen voor vervolgonderzoek. In de discussie is besproken dat er wellicht onderscheid gemaakt kan worden, of wellicht nodig is, in de vorm van ervaren sociale steun in relatie met vitaliteit. Wellicht zouden de effecten van sociale steun in vervolgonderzoek opgedeeld moeten worden in co-worker support en supervisory support (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Llorens et al., 2006; Othman & Nasurdin, 2013) om na te gaan of een specifieke vorm van sociale steun wel effect heeft op vitaliteit in de relatie met esprit de corps.

Gezien de beschikbare tijd voor het uitvoeren van dit onderzoek werd gekozen voor een cross-sectioneel onderzoek. Hierdoor is de richting van de causale verbanden nog niet vast te stellen. Het feit dat Siddiqi (2013) vergelijkbare verbanden vindt in omgekeerde richting in zijn cross-sectionele onderzoek pleit voor vervolgonderzoek naar ontwikkelingen over langere tijd. Met een longitudinaal onderzoek kan tevens onderzocht worden of de verloop-intentie resulteert in werkelijk verloop.

In vervolgonderzoek kan de huidige wijze van vragen stellen gecombineerd worden met objectieve gegevens, zoals vanuit werkschema's over hoe vaak een respondent onregelmatig werkt. Daarnaast zou met kwalitatief onderzoek een verdieping gemaakt kunnen worden ten aanzien van esprit de corps. Het construct esprit de corps is veelomvattend en is moeilijk geheel te doorgronden met een meetinstrument dat een beperkt aantal vragen bevat, zoals is gebruikt in dit onderzoek.

Naast een verdieping op het construct esprit de corps zou vervolgonderzoek zich tevens kunnen richten op antecedenten van esprit de corps. Voor toepassingen in de praktijk zou onderzoek gedaan kunnen worden naar hoe esprit de corps kan worden ontwikkeld bij individuen in organisaties.

Esprit de corps heeft een relatie met organisatiecultuur en klimaat (Boyt et al., 2005; Koys & DeCotiis, 1991). Om die reden is het aannemelijk dat het ervaren van esprit de corps en het effect ervan verschillend is in andere organisatie-contexten of culturen. Het is aan te bevelen om bij een vervolgonderzoek civiele medewerkers te betrekken en andere organisatiecontexten te onderzoeken om de externe validiteit te verhogen van dit onderzoek. Tevens zou het onderzoek in andere werkculturen (bv. Aziatische en Zuid-Amerikaanse) onderzocht kunnen worden.

Literatuur

- Agerholm Andersen, M. (2010). Creating esprit de corps in times of crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), 102–123. <http://doi.org/10.1108/13563281011016868>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <http://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417.
- Baruch, Y., Grimland, S., & Vigoda-Gadot, E. (2014). Professional vitality and career success: Mediation, age and outcomes. *European Management Journal*, 32(3), 518–527. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.004>
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951. <http://doi.org/10.1080/09585192.2012.651313>
- Blaufarb, P. N. (1989). *Air Force Officer cohesion*. Air War College, College Research Report, Maxwell Air Force Base, Alabama.
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–13. <http://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Boyt, T. E., Lusch, R. F., & Mejza, M. (2005). Theoretical models of the antecedents and consequences of organizational, workgroup, and professional esprit de corps. *European Management Journal*, 23(6), 682–701. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.013>
- Boyt, T. E., Lusch, R. F., & Naylor, G. (2001). The Role of Professionalism in Determining Job Satisfaction in Professional Services: A Study of Marketing Researchers. *Journal of Service Research*, 3(4), 321–330. <http://doi.org/10.1177/109467050134005>
- Chiu, Y. L., Chung, R. G., Wu, C. S., & Ho, C. H. (2009). The effects of job demands, control, and social support on hospital clinical nurses intention to turn over. *Applied Nursing Research*, 22(4), 258–263. <http://doi.org/10.1016/j.apnr.2008.02.006>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cortese, C. G., Colombo, L., & Psicologia, D. (2010). Determinants of nurses' job satisfaction : the role of work – family conflict , job demand , emotional charge and social support. *Journal of Nursing Management*, 18(1), 35–43. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01064.x>
- De Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201–223. <http://doi.org/10.1080/02678370802390132>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. http://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Psychological Inquiry : An International Journal for the Advancement of Psychological Theory The “ What ” and “ Why ” of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior The “ What ” and “ Why ” of Goal Pursuits : Human Needs and the Sel. *Psychological Inquiry*, 11(4), 37–41. <http://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *The Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343–358.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman and Sons.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). Sage publications.

- Gratton, I. (2001). *Zingeving in strategie; de mens als kloppend hart van de organisatie*. Amsterdam: Prentice Hall.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495–513. <http://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management, 40*(5), 1334–1364. <http://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress, 22*(3), 242–256. <http://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Halepota, J. A., & Shah, N. (2011). An empirical investigation of organisational antecedents on employee job satisfaction in a developing country. *Transforming Government: People, Process and Policy, 5*(3), 280–294. <http://doi.org/10.1108/17506161111155414>
- Harvey, T. A. (2002). *Professional vitality and the principalship: A construct validity study*. Doctoral dissertation, University of Maine.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hennekam, S. (2016). Vitality of older workers and its relationship with performance, career satisfaction and career success. *Management & Avenir, 1*, 15–33.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist, 44*(3), 513–524. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: An International Review, 50*(3), 337–421. <http://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hodgetts, R. M. (1968). Leadership techniques in the project organization. *Academy of Management Journal, 11*(2), 211–219.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly, 35*(2), 286–316.
- Houston, B. (1972). Let 's put more esprit in de corporation. *Harvard Business Review, 50*(6), 55–62.
- Hwang, J. I., & Chang, H. (2009). Work climate perception and turnover intention among Korean hospital staff. *International Nursing Review, 56*(1), 73–80. <http://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2008.00641.x>
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing, 57*(3), 53–70. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1251854>
- Juncos, A. E., & Pomorska, K. (2014). Manufacturing Esprit de Corps: The Case of the European External Action Service. *Journal of Common Market Studies, 52*(2), 302–319. <http://doi.org/10.1111/jcms.12107>
- Kanbur, A. (2015). Entrepreneurship and Innovation Management Innovative Behaviors in the Wake of Vitality. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal, 3*(1), 40–50.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kasser, V. G., & Ryan, R. M. (1999). The Relation of Psychological Needs for Autonomy and Relatedness to Vitality, Well-Being, and Mortality in a Nursing Home. *Journal of Applied Social Psychology, 935–954*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1559-1816.1999.tb00133.x/full>
- Kier, E. (1995). Culture and military doctrine: France between the wars. *International Security, 19*(4), 65–93.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations, 44*(3), 265–285.
- Kühnel, J., Sonnentag, S., & Bledow, R. (2012). Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85*(1), 181–198.

<http://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02022.x>

- Lee, D. J., Singhapakdi, A., & Sirgy, M. J. (2008). Further Validation of a Need-based Quality-of-work-life (QWL) Measure: Evidence from Marketing Practitioners. *Applied Research in Quality of Life*, 2(4), 273–287. <http://doi.org/10.1007/s11482-008-9042-x>
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378–391. <http://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.224>
- Manning, F. J. (1991). Morale, Cohesion and Esprit de Corps. In R. Gal & A. D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of military psychology* (pp. 453–468). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Muraven, M., Gagné, M., & Rosman, H. (2008). Helpful self-control: Autonomy support, vitality, and depletion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(3), 573–585. <http://doi.org/10.1016/j.jesp.2007.10.008>
- Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2013). Social support and work engagement: A study of Malaysian nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(8), 1083–1090. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01448.x>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731.
- Reisel, W. D., Chia, S. L., & Maloles, C. M. (2005). Job insecurity spillover to key account management: Negative effects on performance, effectiveness, adaptiveness, and esprit de corps. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 483–503. <http://doi.org/10.1007/s10869-005-4521-7>
- Ryan, G. (2000). A Lack of Esprit De Corps: The 1908-09 Wallabies and the Legacy of the 1905 All Blacks. *Sporting Traditions*, 17(1), 39–56.
- Sanders, J. M. A. F., Piek, W. S. M., Van Genabeek, J., & Huiskamp, M. J. (2010). De toekomstige strijd om goed defensiepersoneel: verkenning van het arbeidsaanbod voor de krijgsmacht in 2020. *Militaire Spectator*, 179(6), 322–332.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed.). Harlow: Pearson.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag En Organisatie*, 17(2), 89–112. Retrieved from <http://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai%253Adspace.library.uu.nl%253A1874%252F12022>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2007). Burnout en bevlogenheid. In :Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B (red.) *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 341–358).
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. (2013). Het job demands-resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag En Organisatie*, 26(2), 203–204.
- Semeijn, J. H., Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Sustainable labour participation and sustainable careers. In *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 146–160). Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Siddiqi, M. A. (2013). Examining work engagement as a precursor to turnover intentions of service employees. *International Journal of Information, Business and Management*, 5(4), 118–132.
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113–137.
- Stallard, M. L., & Pankau, J. (2008). Strengthening human value in organizational cultures. *Leader to Leader*, 2008(47), 18–23. Retrieved from <http://proxy->

remote.galib.uga.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=28130886
&site=eds-live

- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *The Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179–187. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.179>
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–10. <http://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.524>
- Tummers, L., Kruijven, P.M., Vijverberg, D.M., Voeselek, T. J. (2015). Connecting HRM and Change Management: The Importance of Proactivity and Vitality. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 627–640. <http://doi.org/10.1108/JFM-03-2013-0017>
- Van den Broeck, A. (2012). Work motivation: A conceptual and empirical overview and suggestions for the future avenues from the perspective of self-determination theory. *The Journal of the Human Resources Psychology*, 10(2), 15–32.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <http://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Van der Klink, J. J. L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., & van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag En Organisatie*, 24(4), 341–355.
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1–8. <http://doi.org/10.4102/sajhrm.v8i1.234>
- Van Scheppingen, A. R., De Vroome, E. M. M., Ten Have, K. C. J. M., Zwetsloot, G. I. J. M., & Wiezer, N., & Van Mechelen, W. (2015). Vitality at work and its associations with lifestyle, self-determination, organizational culture, and with employees' performance and sustainable employability. *Work, A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 52(1), 45–55.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M.C.J., Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 357–374.
- Van Vuuren, T. (2011). Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. *IQ Healthcare, oratie*(september 2011), 400–418.
- Vera, M., Martínez, I. M., Lorente, L., & Chambel, M. J. (2016). The Role of Co-worker and Supervisor Support in the Relationship Between Job Autonomy and Work Engagement Among Portuguese Nurses: A Multilevel Study. *Social Indicators Research*, 126(3), 1143–1156. <http://doi.org/10.1007/s11205-015-0931-8>
- Vitell, S. J., & Singhapakdi, A. (2008). The role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, job satisfaction, and esprit de corps. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 343–353. <http://doi.org/10.1007/s10551-007-9498-x>
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2004). Organizational Stress Through the Lens of Conservation of Resources (COR) Theory. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 4, 167–220. [http://doi.org/10.1016/S1479-3555\(04\)04005-3](http://doi.org/10.1016/S1479-3555(04)04005-3)

Andere bronnen:

- Ministerie van Defensie (2016, March 16). Pitch van Defensie tijdens de conferentie Alles is gezondheid op 9 maart 2016. [Video file]. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=HbnA4_rZn0o
- Open Universiteit (2014). *Handleiding SPSS versie 20 bij de cursussen: Organisatiediagnose met variantie- en correlatieanalyse, Variantie- en correlatieanalyse B17111, Premaster Managementwetenschappen B6662C*
- Rijksoverheid (2014) From: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2014/11/17/wetsvoorstel-versnelde-verhoging-aow-leeftijd-naar-de-tweede-kamer>

Bijlage A: Vertaling meetinstrumenten*

*Vragenlijst is vertaald door het Talencentrum Defensie (TCD).

Turnover Intention Scale (Mitchell et al., 2001)

Verloop intentie

1. I intend to leave the organisation in the next 12 months
1. Ik ben van plan om de organisatie te verlaten in de komende 12 maanden
2. How often have you considered leaving your job?
2. Hoe vaak heeft u overwogen uw baan te verlaten?
3. How often do you look forward to another day at work?
3. Hoe vaak kijkt u uit naar nog een dag op het werk?

1= zeer erg oneens

2= erg oneens

3= enigszins oneens

4= enigszins mee eens

5= erg mee eens

6= zeer erg mee eens

Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2007)

Vitaliteit (in Nederlands beschikbaar)

Hoe vaak zijn de volgende uitspraken van toepassing op u?
1. Op mijn werk bruis ik van energie
2. Als ik werk voel ik me fit en sterk
3. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan
4. Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan
5. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht
6. Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit

0 = nooit

1 = sporadisch (een paar keer per jaar)

2 = af en toe (eens per maand of minder)

3 = regelmatig (een paar keer per maand)

4 = dikwijls (eens per week)

5 = zeer dikwijls (een paar keer per week)

6 = altijd (dagelijks)

Work Design Questionnaire (WDQ) (Morgeson & Humphrey, 2006)

Autonomie

Work Scheduling Autonomy (Werk Planning Autonomie)

1. The job allows me to make my own decisions about how to schedule my work.
1. Mijn functie biedt mij de mogelijkheid om mijn eigen beslissingen te nemen over hoe ik mijn werk plan
2. The job allows me to decide on the order in which things are done on the job.
2. Mijn functie biedt mij de mogelijkheid om te beslissen in welke volgorde dingen gedaan worden.
3. The job allows me to plan how I do my work.
3. Mijn functie biedt mij de mogelijkheid om te plannen hoe ik mijn werk uitvoer.

Decision-Making Autonomy (Besluitvorming autonomie)

1. The job gives me a chance to use my personal initiative or judgment in carrying out the work.
1. Mijn functie biedt mij de kans om eigen initiatief te nemen/eigen inzicht te gebruiken bij het uitvoeren van het werk.
2. The job allows me to make a lot of decisions on my own.
2. Mijn functie biedt mij de kans om veel zelfstandige beslissingen te nemen.
3. The job provides me with significant autonomy in making decisions.
3. Mijn functie biedt mij vrij veel autonomie bij het nemen van beslissingen.

Work Methods Autonomy (Werkmethoden Autonomie)

1. The job allows me to make decisions about what methods I use to complete my work.
1. Mijn functie biedt mij de mogelijkheid beslissingen te nemen over welke methoden ik gebruik om mijn werk te voltooien.
2. The job gives me considerable opportunity for independence and freedom in how I do the work.
2. Mijn functie biedt mij onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk aanpak.
3. The job allows me to decide on my own how to go about doing my work
3. Mijn functie biedt mij de mogelijkheid zelf te beslissen hoe ik mijn werk inricht.

1= volledig mee oneens

2= mee oneens

3= eens noch oneens

4= mee eens

5= volledig mee eens

Social Support (Sociale Steun)

1. I have the opportunity to develop close friendships in my job.
1. Ik heb de gelegenheid om hechte vriendschappen te ontwikkelen in mijn functie.
2. I have the chance in my job to get to know other people.
2. Ik heb de kans om in mijn functie andere mensen echt te leren kennen.
3. I have the opportunity to meet with others in my work.
3. Ik heb de gelegenheid om kennis te maken met anderen in mijn werk.
4. My supervisor is concerned about the welfare of the people that work for him/her.
4. Mijn leidinggevende is betrokken bij het welzijn van de mensen die voor hem/haar werken.
5. People I work with take a personal interest in me.
5. Mensen waarmee ik werk hebben persoonlijke interesse in mij.
6. People I work with are friendly
6. Mensen waarmee ik werk zijn vriendelijk

1= volledig mee oneens

2= mee oneens

3= eens noch oneens

4= mee eens

5= volledig mee eens

Esprit de corps (Boyt, Lusch, & Naylor, 2001)

1. We try to show much group spirit toward fellow employees in my department or workgroup.
1. We proberen veel teamspirit te vertonen naar elkaar op mijn afdeling of binnen mijn werkgroep/team.
2. People are willing to assist those in my workgroup or department when needed
2. Mensen zijn bereid elkaar te helpen binnen mijn werkgroep/team of afdeling wanneer dat nodig is.
3. When I gather informally with others in my department or workgroup we often laugh.
3. Tijdens een informeel samenzijn met anderen van mijn afdeling of werkgroep/team lachen we vaak.
4. When I gather formally with others in my department or workgroup, we have a feeling of "let's get things done."
4. Tijdens een formeel samenzijn met anderen van mijn afdeling of werkgroep/team, hebben we een gevoel van "laten we dingen gedaan krijgen."
5. We will spend time helping with others' problems in my workgroup or department.
5. We besteden tijd aan het helpen van anderen met problemen in mijn werkgroep/team of afdeling.

1= volledig mee oneens

2= mee oneens

3= een beetje mee oneens

4= oneens noch mee eens

5= een beetje mee eens

6= mee eens

7= volledig mee eens

Bijlage B: Vragenlijst

Geachte collega,

In het kader van mijn studie (Master of Science in Management richting Human Resource Management) aan de Open Universiteit Nederland wil ik uw medewerking vragen voor mijn onderzoek. Ik voer dit onderzoek uit in samenwerking met de afdeling Trends Onderzoek en Statistiek (TOS). Het onderzoek wordt gesteund door de directeur personeel van het CZSK, die ook terugkoppeling zal ontvangen van de onderzoeksresultaten. Het onderzoek richt zich op de relatie van een gevoel van esprit de corps met vitaliteit in het kader van duurzame inzetbaarheid binnen het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK).

Een duurzame loopbaan betekent dat het huidige en toekomstige werk uitgevoerd kan worden, vitaliteit speelt hierbij een belangrijke rol. Vitaliteit staat voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen. Vitaliteit in het werk is belangrijk bij het langer doorwerken en de vergrijzing en ontgroening in Nederland, maar ook zeker bij het CZSK. In het kort komt mijn onderzoek neer op: In hoeverre esprit de corps leidt tot meer vitaliteit in het werk.

Ik verzoek u de vragenlijst in te vullen. De gegevens worden strikt vertrouwelijk verwerkt. Resultaten van dit onderzoek worden slechts gebruikt om uitspraken te doen over algemene verbanden, individuele antwoorden worden niet gerapporteerd en zijn ook niet als zodanig traceerbaar. Voor de kwaliteit van mijn onderzoek is het van groot belang om de vragenlijst volledig in te vullen en waarheidsgetrouwe antwoorden te geven. De resultaten dragen bij aan de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid binnen het CZSK.

Ik wil u alvast hartelijk danken voor uw medewerking aan dit onderzoek!

Met vriendelijke groet,

Erwin Dingenouts

MAJMARNS



2519

Invulinstructie

In staan soorten vragen. Veel vragen kunt u beantwoorden door aan te geven in welke mate u het eens dan wel oneens met een bepaalde stelling. De antwoordmogelijkheden lopen hierbij van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'.

Daarnaast bevat de v'''''''' 'nlii''t ook vragen die u kunt beantwoorden door aan te geven een u op het werk voorkomt. In d lopen de antwoordmogelij 'nooit' tot 'altijd'.

Bij alle vragen geldt: er is geen goed of fout antwoord, het om!!!!!!:
persoonlijke mening.

De IIIJIIVIIe "IIIIIIIIII"II<lit.,, zullen v•nmywol!!! verwerkt worden. De rapportage is zcxlanig opg< ZE<t dat het niet mogelijk is om antwoorden naar individuele personen te —————

De open vragen kunt u
het te
vakje

> De u beantwoorden door het
IET EEN BLAUWE OF ZWARTE PEN donker te kleuren.

iii

☒ niet zo ☐ maar zo

Neem voor het invullen van ————— rustig de tijd.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking aan dit onderzoek!

2519



	nooit	zelden	soms	meestal	altijd
XI<-----"d-11"--	0	0	0	0	0

Belevin van het werk

		sports	aften	regel-				geen
		nooit	dich	toe	matig	dik	Wi jni OIQd	mening
	Op mijll' -dlknl-lo.	O	O	O	O	O	O	O
<lp	AD!Ik....., ll<mijll'----	O	O	O	O	O	O	O
AIS ik.,_mc wgen tNttik lffn ga un be tte	D	O	O	O	O	O	O	O
veerkacht (na tegenslag hiUit!11).	D	O	O	O	O	O	O	O
All a &!ifti'Mit	aan kM ik MeJ 1ant -fh	O	O	O	O	O	O	O
!Ip mijllilwerk"""" 1l<olltiJJll --,-allon ._,.>It.	O	O	O	O	O	O	O	O

Collegialiteit

Ccsil:taiiDdl: :wiliag ea liliid me d : IUSIL:R glls:gi'
 '«i }it 11f sbqgjjkd mee groenwerkt eg 11w ejgeo
 OOudjng rjaarin

	helemaal mee oneens	nodomee eens, noeh mee oneens	helem.al mee eens	**** niet/ mening
Jk heb de gelegenheid om hechte .menltsd\appente ontwikkelen n mijn functie.	0	0	0	0
k heb de lars om n mijn functie andere mensen echt te brenkemen.	0	0	0	0
k heb de gelegenheid om kennis te maken met ancteren In mijn werk.	0	0	0	0
Mijn Jersnegevende is betrokken biJ het wetzijn vande mensen die voor hem/haar werken.	0	0	0	0
Men.en waarmee k werk, hebben olijke Interesee in mij.	0	0	0	0
NenMn waarmee •weftt zijn vriendelJk.	0	0	0	0

	enigzlns mee oneens	eni1Jzlns mee oneens	hetemaalweet mee oneens	**** niet/ mening
We proberen veel team spirit te vertonen naar elklier blooen nijn telim.	a	0	a	0
Mensen zijn bereid e klier te helpenb nnen mijn telim wannee...-ditnodig is.	0	0	0	0
T)dens een nfonneel semenzfjn met mijn telim, leehen we vaak.	0	0	0	0
njdens – formeelsemenzijn met mijntelim, hebben weeengevoet van 'leten wedhgengedaankrijgen•.	0	0	0	0
We bKteden veeltfjd aan het helpenvan anderenmet problemen n mijn telim.	0	0	0	0

Toekomst

	helem.al mee oneens	enipJf1s mee oneens	mee **** hetemaal	weet niet/ mening
Ik kiJk vaak uit naar nogeendag op het werit.	0	0	0	0
Ik heboverwogen om mijn functie te verlater..	0	0	0	0
Ik ben van plan de organisatie te verlater.f1 de komende 2 maanden.	0	0	0	0

Bijlage C: Beschrijvende statistiek aangaande respondenten

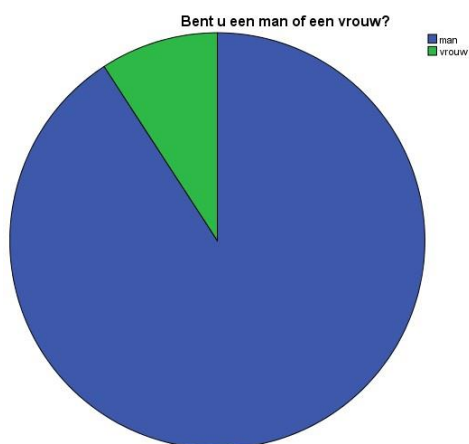
Statistics

Bent u een man of een vrouw?

N	Valid	642
	Missing	23

Bent u een man of een vrouw?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	man	583	87,7	90,8	90,8
	vrouw	59	8,9	9,2	100,0
	Total	642	96,5	100,0	
Missing	999	23	3,5		
Total		665	100,0		



Statistics

Wat is uw leeftijd?

N	Valid	638
	Missing	27
Median		3,00
Mode		2

Wat is uw leeftijd?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23 jaar of jonger	84	12,6	13,2	13,2
	24-34 jaar	217	32,6	34,0	47,2
	35-44 jaar	142	21,4	22,3	69,4
	45-54 jaar	189	28,4	29,6	99,1
	55-64 jaar	6	,9	,9	100,0
	Total	638	95,9	100,0	
Missing	999	27	4,1		
Total		665	100,0		

Statistics

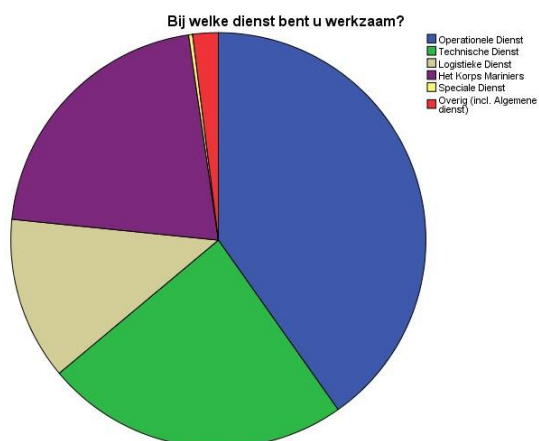
		Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?	Hoeveel jaar werkt u bij Defensie?	Wat is de aard van uw aanstelling?	Wat is uw rang?
N	Valid	639	639	617	614
	Missing	26	26	48	51
Median		4,00	7,00	3,00	15,00
Mode		4	8	3	13

Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen	1	,2	,2	,2
	basisonderwijs	6	,9	,9	1,1
	vmbo / mavo	178	26,8	27,9	29,0
	kmbo / mbo	225	33,8	35,2	64,2
	havo	83	12,5	13,0	77,2
	vwo	20	3,0	3,1	80,3
	hbo	63	9,5	9,9	90,1
	wo	47	7,1	7,4	97,5
	anders	16	2,4	2,5	100,0
	Total	639	96,1	100,0	
Missing	999	26	3,9		
Total		665	100,0		

Bij welke dienst bent u werkzaam?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Operationele Dienst	263	39,5	40,2	40,2
	Technische Dienst	155	23,3	23,7	63,9
	Logistieke Dienst	83	12,5	12,7	76,6
	Het Korps Mariniers	138	20,8	21,1	97,7
	Speciale Dienst	2	,3	,3	98,0
	Overig (incl. Algemene dienst)	13	2,0	2,0	100,0
	Total	654	98,3	100,0	
Missing	999	11	1,7		
Total		665	100,0		



Hoeveel jaar werkt u bij Defensie?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 tot 1 jaar	7	1,1	1,1	1,1
	1 tot 2 jaar	16	2,4	2,5	3,6
	2 tot 3 jaar	40	6,0	6,3	9,9
	3 tot 4 jaar	41	6,2	6,4	16,3
	4 tot 5 jaar	27	4,1	4,2	20,5
	5 tot 10 jaar	100	15,0	15,6	36,2
	10 tot 15 jaar	89	13,4	13,9	50,1
	15 jaar of langer	319	48,0	49,9	100,0
	Total	639	96,1	100,0	
Missing	999	26	3,9		
Total		665	100,0		

Wat is de aard van uw aanstelling?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FPS Fase 1	126	18,9	20,4	20,4
	FPS Fase 2	110	16,5	17,8	38,2
	FPS Fase 3	381	57,3	61,8	100,0
	Total	617	92,8	100,0	
Missing	999	48	7,2		
Total		665	100,0		

Wat is uw rang?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KTZ / KOLMARNS	4	,6	,7	,7
	KLTZ / LKOLMARNS	15	2,3	2,4	3,1
	LTZ 1 / MAJMARNs	47	7,1	7,7	10,7
	LTZ 2 OC / KAPTMARNs	46	6,9	7,5	18,2
	LTZ 2 / ELNTMARNs	26	3,9	4,2	22,5
	LTZ 3 / TLNTMARNs	2	,3	,3	22,8
	AOO	49	7,4	8,0	30,8
	SMJR	114	17,1	18,6	49,3
	SGT	91	13,7	14,8	64,2
	KPL	113	17,0	18,4	82,6
	MATR / MARN 1	95	14,3	15,5	98,0
	MATR / MARN 2	12	1,8	2,0	100,0
	Total	614	92,3	100,0	
Missing	999	51	7,7		
Total		665	100,0		

Statistics

		Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten.	Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiodes (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?
N	Valid	632	649
	Missing	33	16
Mean		2,25	5,57
Median		2,00	6,00
Mode		1	9
Std. Deviation		1,142	3,454
Variance		1,305	11,928
Minimum		1	0
Maximum		5	9

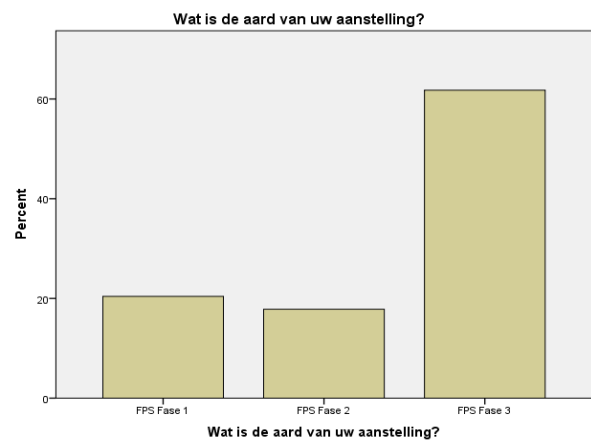
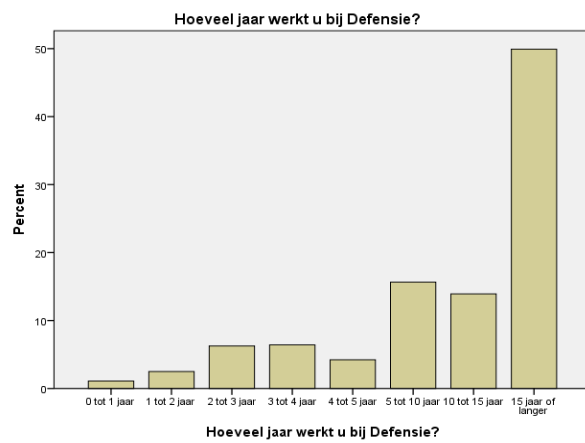
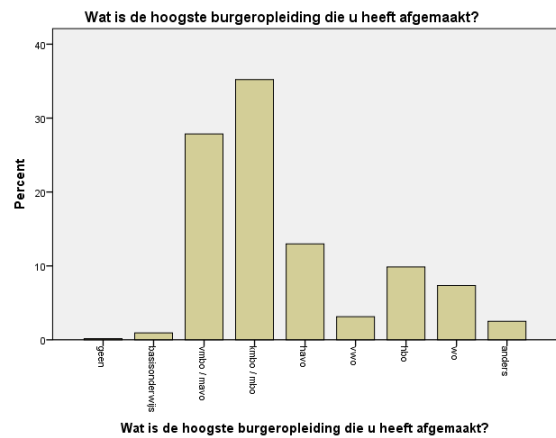
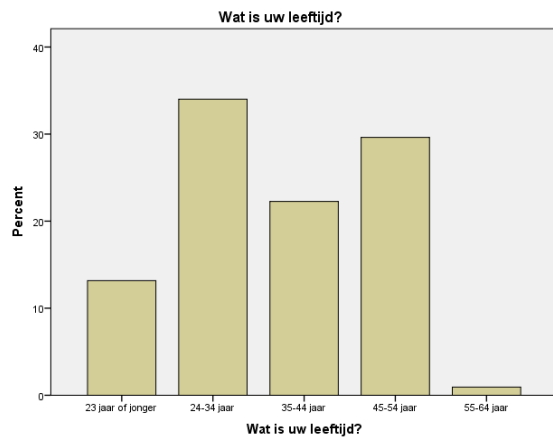
Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten.

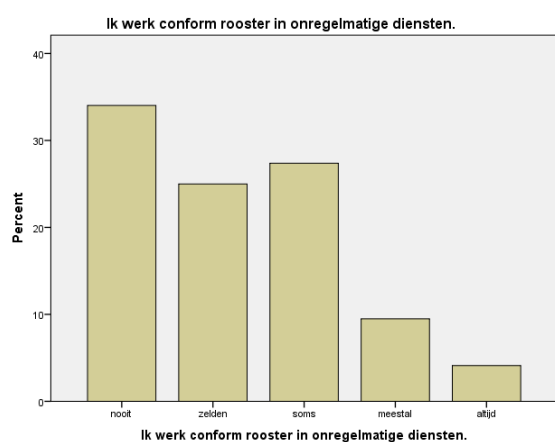
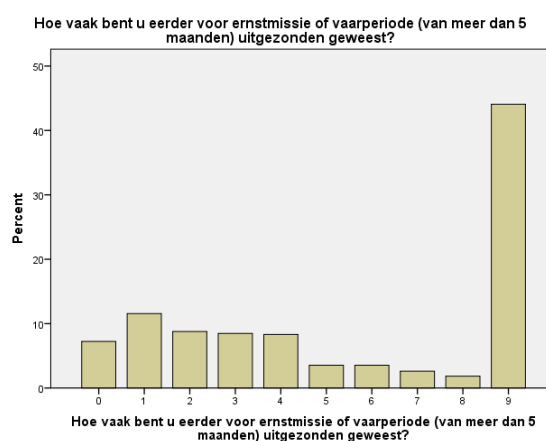
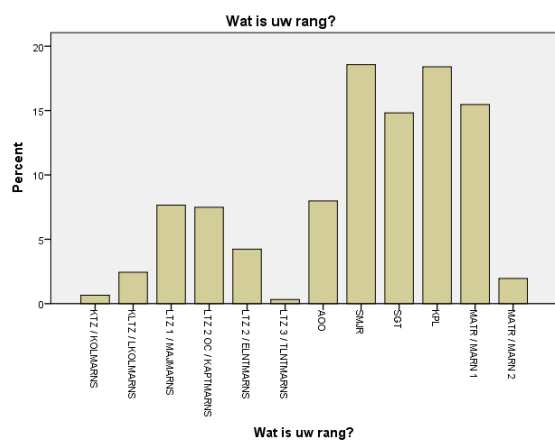
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nooit	215	32,3	34,0	34,0
	zelden	158	23,8	25,0	59,0
	soms	173	26,0	27,4	86,4
	meestal	60	9,0	9,5	95,9
	altijd	26	3,9	4,1	100,0
	Total	632	95,0	100,0	
Missing	999	33	5,0		
Total		665	100,0		

**Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiodes (van meer dan 5 maanden)
uitgezonden geweest?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	47	7,1	7,2	7,2
	1	75	11,3	11,6	18,8
	2	57	8,6	8,8	27,6
	3	55	8,3	8,5	36,1
	4	54	8,1	8,3	44,4
	5	23	3,5	3,5	47,9
	6	23	3,5	3,5	51,5
	7	17	2,6	2,6	54,1
	8	12	1,8	1,8	55,9
	9	286	43,0	44,1	100,0
	Total	649	97,6	100,0	
Missing	999	16	2,4		
Total		665	100,0		

Bar Chart





Bijlage D: Vergelijking CZSK-populatie versus onderzoek populatie

	CZSK	ONDERZOEK
Man	88,99%	90,8%
Vrouw	11,01%	9,2%
< 23 jaar	25,05%	13,2%
24-34 jaar	36,25%	34%
34-44 jaar	17,59%	22,3%
44-54 jaar	19,6%	29,6%
54-64 jaar	1,51%	0,9%
Operationele Dienst	24,89%	40,2%
Technische Dienst	22,86%	23,7%
Logistieke Dienst	17,98%	12,7%
Het Korps Mariniers	31,76%	21,1%
Speciale Dienst	1,55%	0,3%
Overig	0,96%	2%
FPS Fase 1	31,72%	20,4%
FPS Fase 2	21,29%	17,8%
FPS Fase 3	46,99%	61,8%
Manschappen	32,89%	22,8 %
Onderofficieren	44,17%	59,7%
Officieren	22,93%	17,5%

Bijlage E: Beschrijvende statistiek variabelen van het onderzoek

Esprit de corps

Statistics

		We proberen veel teamspirit te vertonen naar elkaar binnen mijn team.	Mensen zijn bereid elkaar te helpen binnen mijn team wanneer dat nodig is.	Tijdens een informeel samenzijn met mijn team, lachen we vaak.	Tijdens een formeel samenzijn met mijn team, hebben we een gevoel van "laten we dingen gedaan krijgen".	We besteden veel tijd aan het helpen van anderen met problemen in mijn team.
N	Valid	660	664	661	663	646
	Missing	5	1	4	2	19
Mean		5,64	6,00	6,12	5,72	5,46
Median		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Mode		6	6	6	6	6
Std. Deviation		1,075	,928	,891	1,000	1,120
Variance		1,155	,861	,794	,999	1,254
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		7	7	7	7	7

Autonomie

Statistics

	...de mogelijk heid om mijn eigen beslissin gen te nemen over hoe ik mijn werk plan.	...de mogelijk heid om te beslis se n in welke volgorde dingen gedaan worden.	...de mogelijk heid om te plannen hoe ik mijn werk uitvoer.	...de kans om eigen initiatief te nemen/ eigen inzicht te gebruike n bij het uitvoere n van het werk.	...de kans om veel zelfstand ige beslissin gen te nemen.	...vrij veel autonom ie bij het nemen van beslissin gen.	...biedt mij de mogelijk heid beslissin gen te nemen over welke methode n ik gebruik om mijn werk te voltooienonafha nkelijkhe id en vrijheid in hoe ik mijn werk aanpak.	...de mogelijk heid zelf te beslis se n hoe ik mijn werk inricht.
N Valid	665	665	663	660	665	643	664	664	665
Missing	0	0	2	5	0	22	1	1	0
Mean	3,92	3,85	3,94	4,09	3,89	3,69	3,85	3,80	3,84
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mode	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Std. Deviation	,927	,886	,860	,863	,885	,849	,852	,871	,865
Variance	,859	,786	,740	,746	,783	,720	,725	,758	,748
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Sociale steun

Statistics

		Ik heb de gelegenheid om hechte vriendschapp en te ontwikkelen in mijn functie.	Ik heb de kans om in mijn functie andere mensen echt te leren kennen.	Ik heb de gelegenheid om kennis te maken met anderen in mijn werk.	Mijn leidinggeven de is betrokken bij het welzijn van de mensen die voor hem/haar werken.	Mensen waarmee ik werk, hebben persoonlijke interesse in mij.	Mensen waarmee ik werk zijn vriendelijk.
N	Valid	658	664	665	656	655	659
	Missing	7	1	0	9	10	6
Mean		3,73	3,90	4,13	4,01	3,79	4,11
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mode		4	4	4	4	4	4
Std. Deviation		,773	,724	,630	,814	,695	,604
Variance		,598	,525	,397	,662	,482	,364
Minimum		1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5

Vitaliteit

Statistics

		Op mijn werk zit ik vol energie.	Als ik werk, voel ik mij fit en sterk.	Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht (na tegenslag snel herstellen).	Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.	Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.
N	Valid	664	663	662	663	662	664
	Missing	1	2	3	2	3	1
Mean		3,92	3,95	4,29	4,30	3,62	4,48
Median		4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00
Mode		4	4	4	5	4	5
Std. Deviation		1,240	1,209	1,140	1,225	1,441	1,132
Variance		1,538	1,461	1,299	1,500	2,078	1,282
Minimum		0	0	0	0	0	0
Maximum		6	6	6	6	6	6

Verloopintentie

Statistics

		Ik kijk vaak uit naar nog een dag op het werk.	Ik heb overwogen om mijn functie te verlaten.	Ik ben van plan de organisatie te verlaten in de komende 12 maanden.
N	Valid	649	650	624
	Missing	16	15	41
Mean		3,89	4,11	4,85
Median		4,00	5,00	5,00
Mode		4	5	6
Std. Deviation		1,193	1,711	1,528
Variance		1,424	2,927	2,336
Minimum		1	1	1
Maximum		6	6	6

Bijlage F: Betrouwbaarheidsanalyse

Esprit de corps

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	635	95,5
	Excluded ^a	30	4,5
	Total	665	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,890	,892	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
We proberen veel team spirit te vertonen naar elkaar binnen mijn team.	5,64	1,076	635
Mensen zijn bereid elkaar te helpen binnen mijn team wanneer dat nodig is.	5,99	,918	635
Tijdens een informeel samenzijn met mijn team, lachen we vaak.	6,12	,892	635
Tijdens een formeel samenzijn met mijn team, hebben we een gevoel van "laten we dingen gedaan krijgen".	5,72	,998	635
We besteden veel tijd aan het helpen van anderen met problemen in mijn team.	5,46	1,118	635

Inter-Item Correlation Matrix

	We proberen veel team spirit te vertonen naar elkaar binnen mijn team.	Mensen zijn bereid elkaar te helpen binnen mijn team wanneer dat nodig is.	Tijdens een informeel samenzijn met mijn team, lachen we vaak.	Tijdens een formeel samenzijn met mijn team, hebben we een gevoel van "laten we dingen gedaan krijgen".	We besteden veel tijd aan het helpen van anderen met problemen in mijn team.
We proberen veel team spirit te vertonen naar elkaar binnen mijn team.	1,000	,665	,588	,681	,641
Mensen zijn bereid elkaar te helpen binnen mijn team wanneer dat nodig is.	,665	1,000	,652	,623	,553
Tijdens een informeel samenzijn met mijn team, lachen we vaak.	,588	,652	1,000	,614	,552
Tijdens een formeel samenzijn met mijn team, hebben we een gevoel van "laten we dingen gedaan krijgen".	,681	,623	,614	1,000	,664
We besteden veel tijd aan het helpen van anderen met problemen in mijn team.	,641	,553	,552	,664	1,000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	5,788	5,463	6,123	,660	1,121	,072	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
We proberen veel team spirit te vertonen naar elkaar binnen mijn team.	23,30	10,902	,767	,596	,859
Mensen zijn bereid elkaar te helpen binnen mijn team wanneer dat nodig is.	22,95	12,008	,732	,564	,867
Tijdens een informeel samenzijn met mijn team, lachen we vaak.	22,82	12,322	,701	,513	,874
Tijdens een formeel samenzijn met mijn team, hebben we een gevoel van "laten we dingen gedaan krijgen".	23,22	11,335	,771	,597	,858
We besteden veel tijd aan het helpen van anderen met problemen in mijn team.	23,48	11,001	,709	,522	,874

Autonomie

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	635	95,5
	Excluded ^a	30	4,5
	Total	665	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,951	,951	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
...de mogelijkheid om mijn eigen beslissingen te nemen over hoe ik mijn werk plan.	3,94	,923	635
...de mogelijkheid om te beslissen in welke volgorde dingen gedaan worden.	3,86	,879	635
...de mogelijkheid om te plannen hoe ik mijn werk uitvoer.	3,96	,856	635
...de kans om eigen initiatief te nemen/ eigen inzicht te gebruiken bij het uitvoeren van het werk.	4,10	,857	635
...de kans om veel zelfstandige beslissingen te nemen.	3,91	,877	635
...vrij veel autonomie bij het nemen van beslissingen.	3,70	,842	635
...biedt mij de mogelijkheid beslissingen te nemen over welke methoden ik gebruik om mijn werk te voltooien.	3,87	,842	635
...onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk aanpak.	3,82	,860	635
...de mogelijkheid zelf te beslissen hoe ik mijn werk inricht.	3,85	,856	635

Inter-Item Correlation Matrix

...de mogelijk heid om mijn eigen beslissi ngen te nemen over hoe ik mijn werk plan.	...de mogelijk heid om te beslisse n in welke volgord e dingen gedaan worden.	...de mogelijk heid om te plannen hoe ik mijn werk uitvoer.	...de kans om eigen initiatief te nemen/ eigen inzicht te gebruik en bij het uitvoere n van het werk.	...de kans om veel zelfstan dige beslissi ngen te nemen.	...vrij veel autono mie bij het nemen van beslissi ngen.	...biedt mij de mogelijk heid beslissi ngen te nemen over welke method en ik gebruik om mijn werk te voltooie n.	...onafh ankelijk heid en vrijheid in hoe ik mijn werk aanpak.	...de mogelijk heid zelf te beslisse n hoe ik mijn werk inricht.	
...de mogelijkheid om mijn eigen beslissingen te nemen over hoe ik mijn werk plan.	1,000	,766	,738	,681	,665	,634	,631	,701	,746
...de mogelijkheid om te beslissen in welke volgorde dingen gedaan worden.	,766	1,000	,777	,687	,636	,614	,645	,683	,708
...de mogelijkheid om te plannen hoe ik mijn werk uitvoer.	,738	,777	1,000	,713	,685	,628	,653	,703	,701

...de kans om eigen initiatief te nemen/ eigen inzicht te gebruiken bij het uitvoeren van het werk.	,681	,687	,713	1,000	,762	,656	,649	,659	,660
...de kans om veel zelfstandige beslissingen te nemen.	,665	,636	,685	,762	1,000	,756	,631	,675	,679
...vrij veel autonomie bij het nemen van beslissingen.	,634	,614	,628	,656	,756	1,000	,644	,656	,666
...biedt mij de mogelijkheid beslissingen te nemen over welke methoden ik gebruik om mijn werk te voltooien.	,631	,645	,653	,649	,631	,644	1,000	,685	,704
...onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk aanpak.	,701	,683	,703	,659	,675	,656	,685	1,000	,773
...de mogelijkheid zelf te beslissen hoe ik mijn werk inricht.	,746	,708	,701	,660	,679	,666	,704	,773	1,000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,891	3,699	4,104	,405	1,109	,012	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
...de mogelijkheid om mijn eigen beslissingen te nemen over hoe ik mijn werk plan.	31,09	34,053	,819	,701	,945
...de mogelijkheid om te beslissen in welke volgorde dingen gedaan worden.	31,16	34,558	,812	,708	,945
...de mogelijkheid om te plannen hoe ik mijn werk uitvoer.	31,06	34,678	,825	,709	,944
...de kans om eigen initiatief te nemen/ eigen inzicht te gebruiken bij het uitvoeren van het werk.	30,92	34,872	,803	,679	,946
...de kans om veel zelfstandige beslissingen te nemen.	31,11	34,638	,806	,714	,945
...vrij veel autonomie bij het nemen van beslissingen.	31,32	35,332	,768	,639	,947
...biedt mij de mogelijkheid beslissingen te nemen over welke methoden ik gebruik om mijn werk te voltooien.	31,15	35,355	,765	,602	,948
...onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk aanpak.	31,20	34,737	,814	,685	,945
...de mogelijkheid zelf te beslissen hoe ik mijn werk inricht.	31,17	34,618	,831	,720	,944

Sociale steun

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	633	95,2
	Excluded ^a	32	4,8
	Total	665	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,785	,791	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Ik heb de gelegenheid om hechte vriendschappen te ontwikkelen in mijn functie.	3,74	,770	633
Ik heb de kans om in mijn functie andere mensen echt te leren kennen.	3,91	,715	633
Ik heb de gelegenheid om kennis te maken met anderen in mijn werk.	4,14	,606	633
Mijn leidinggevende is betrokken bij het welzijn van de mensen die voor hem/haar werken.	4,03	,805	633
Mensen waarmee ik werk, hebben persoonlijke interesse in mij.	3,79	,695	633
Mensen waarmee ik werk zijn vriendelijk.	4,12	,601	633

Inter-Item Correlation Matrix

	Ik heb de gelegenheid om hechte vriendschap pen te ontwikkelen in mijn functie.	Ik heb de kans om in mijn functie andere mensen echt te leren kennen.	Ik heb de gelegenheid om kennis te maken met anderen in mijn werk.	Mijn leidinggeve nde is betrokken bij het welzijn van de mensen die voor hem/haar werken.	Mensen waarmee ik werk, hebben persoonlijke interesse in mij.	Mensen waarmee ik werk zijn vriendelijk.
Ik heb de gelegenheid om hechte vriendschappen te ontwikkelen in mijn functie.	1,000	,557	,323	,234	,428	,318
Ik heb de kans om in mijn functie andere mensen echt te leren kennen.	,557	1,000	,490	,307	,508	,353
Ik heb de gelegenheid om kennis te maken met anderen in mijn werk.	,323	,490	1,000	,258	,360	,416
Mijn leidinggevende is betrokken bij het welzijn van de mensen die voor hem/haar werken.	,234	,307	,258	1,000	,440	,303
Mensen waarmee ik werk, hebben persoonlijke interesse in mij.	,428	,508	,360	,440	1,000	,500
Mensen waarmee ik werk zijn vriendelijk.	,318	,353	,416	,303	,500	1,000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,958	3,744	4,144	,400	1,107	,028	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik heb de gelegenheid om hechte vriendschappen te ontwikkelen in mijn functie.	20,00	6,017	,518	,343	,758
Ik heb de kans om in mijn functie andere mensen echt te leren kennen.	19,83	5,857	,635	,468	,727
Ik heb de gelegenheid om kennis te maken met anderen in mijn werk.	19,60	6,617	,508	,311	,760
Mijn leidinggevende is betrokken bij het welzijn van de mensen die voor hem/haar werken.	19,72	6,238	,418	,213	,786
Mensen waarmee ik werk, hebben persoonlijke interesse in mij.	19,95	5,907	,644	,441	,725
Mensen waarmee ik werk zijn vriendelijk.	19,62	6,593	,522	,322	,757

Vitaliteit

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	653	98,2
Excluded ^a	12	1,8
Total	665	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	
Cronbach's Alpha		N of Items
,903	,904	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Op mijn werk zit ik vol energie.	3,93	1,242	653
Als ik werk, voel ik mij fit en sterk.	3,96	1,201	653
Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht (na tegenslag snel herstellen).	4,29	1,139	653
Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.	4,31	1,215	653
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	3,63	1,440	653
Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.	4,49	1,129	653

Inter-Item Correlation Matrix

	Op mijn werk zit ik vol energie.	Als ik werk, voel ik mij fit en sterk.	Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht (na tegenslag snel herstellen).	Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.	Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.
Op mijn werk zit ik vol energie.	1,000	,829	,611	,577	,745	,476
Als ik werk, voel ik mij fit en sterk.	,829	1,000	,629	,575	,702	,480
Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht (na tegenslag snel herstellen).	,611	,629	1,000	,665	,559	,641
Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.	,577	,575	,665	1,000	,542	,641
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	,745	,702	,559	,542	1,000	,511
Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.	,476	,480	,641	,641	,511	1,000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,099	3,626	4,490	,864	1,238	,101	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Op mijn werk zit ik vol energie.	20,67	25,338	,795	,747	,877
Als ik werk, voel ik mij fit en sterk.	20,64	25,780	,788	,723	,878
Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht (na tegenslag snel herstellen).	20,31	26,759	,744	,590	,885
Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.	20,29	26,436	,714	,556	,889
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	20,97	24,269	,739	,602	,888
Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.	20,11	27,849	,647	,507	,898

Verloopintentie

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	604	90,8
	Excluded ^a	61	9,2
	Total	665	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,712	,713	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Ik kijk vaak uit naar nog een dag op het werk.	3,91	1,192	604
Ik heb overwogen om mijn functie te verlaten.	4,18	1,692	604
Ik ben van plan de organisatie te verlaten in de komende 12 maanden.	4,83	1,538	604

Inter-Item Correlation Matrix

	Ik kijk vaak uit naar nog een dag op het werk.	Ik heb overwogen om mijn functie te verlaten.	Ik ben van plan de organisatie te verlaten in de komende 12 maanden.
Ik kijk vaak uit naar nog een dag op het werk.	1,000	,452	,345
Ik heb overwogen om mijn functie te verlaten.	,452	1,000	,561
Ik ben van plan de organisatie te verlaten in de komende 12 maanden.	,345	,561	1,000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,307	3,907	4,834	,927	1,237	,227	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik kijk vaak uit naar nog een dag op het werk.	9,01	8,149	,454	,216	,717
Ik heb overwogen om mijn functie te verlaten.	8,74	5,048	,624	,391	,500
Ik ben van plan de organisatie te verlaten in de komende 12 maanden.	8,09	6,109	,551	,326	,597

Bijlage G: Factoranalyse

Totaal aantal items

Rotated Factor Matrix ^a					
	Factor				
	1	2	3	4	5
...de mogelijkheid zelf te beslissen hoe ik mijn werk inricht.	,838	,093	,027	,092	,159
...de mogelijkheid om te beslissen in welke volgorde dingen gedaan worden.	,835	,086	,061	,051	,056
...de mogelijkheid om te plannen hoe ik mijn werk uitvoer.	,833	,110	,053	,097	,060
...de mogelijkheid om mijn eigen beslissingen te nemen over hoe ik mijn werk plan.	,832	,048	,113	,023	,137
...onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk aanpak.	,817	,105	,070	,050	,095
...de kans om veel zelfstandige beslissingen te nemen.	,791	,174	,120	,089	,138
...de kans om eigen initiatief te nemen/ eigen inzicht te gebruiken bij het uitvoeren van het werk.	,783	,137	,120	,152	,097
...biedt mij de mogelijkheid beslissingen te nemen over welke methoden ik gebruik om mijn werk te voltooien.	,779	,117	,087	,069	,078
...vrij veel autonomie bij het nemen van beslissingen.	,770	,144	,038	,067	,095
Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.	,139	,776	,086	,087	,074
Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht (na tegenslag snel herstellen).	,147	,773	,092	,123	,188
Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.	,140	,734	,123	,167	-,059
Op mijn werk zit ik vol energie.	,223	,661	,211	,035	,491
Als ik werk, voel ik mij fit en sterk.	,159	,659	,175	,070	,422
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	,176	,637	,140	,101	,466
Mensen zijn bereid elkaar te helpen binnen mijn team wanneer dat nodig is.	,094	,127	,719	,244	,108
We proberen veel team spirit te vertonen naar elkaar binnen mijn team.	,086	,120	,709	,336	,239
Tijdens een formeel samenzijn met mijn team, hebben we een gevoel van "laten we dingen gedaan krijgen".	,121	,184	,692	,327	,153
Tijdens een informeel samenzijn met mijn team, lachen we vaak.	,136	,124	,670	,335	,008
We besteden veel tijd aan het helpen van anderen met problemen in mijn team.	,063	,132	,636	,322	,152
Ik heb de kans om in mijn functie andere mensen echt te leren kennen.	,009	,093	,146	,766	,105
Mensen waarmee ik werk, hebben persoonlijke interesse in mij.	,110	,030	,254	,648	,111
Ik heb de gelegenheid om hechte vriendschappen te ontwikkelen in mijn functie.	-,013	,064	,180	,617	,060

Ik heb de gelegenheid om kennis te maken met anderen in mijn werk.	,143	,176	,185	,542	,041
Mensen waarmee ik werk zijn vriendelijk.	,128	,050	,291	,509	-,029
Mijn leidinggevende is betrokken bij het welzijn van de mensen die voor hem/haar werken.	,116	,070	,240	,406	,111
Ik heb overwogen om mijn functie te verlaten.	,178	,158	,110	,057	,720
Ik kijk vaak uit naar nog een dag op het werk.	,163	,238	,186	,213	,571
Ik ben van plan de organisatie te verlaten in de komende 12 maanden.	,126	,106	,083	,077	,527

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Factoranalyse per schaal

Esprit de corps

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,873
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1736,799
	df	10
	Sig.	,000

Communalities

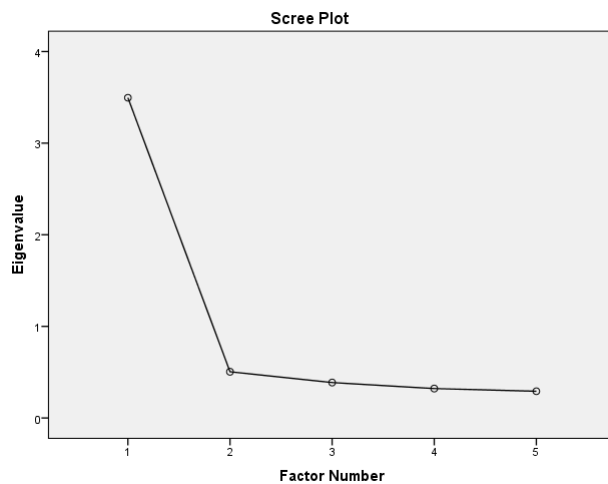
	Initial	Extraction
We proberen veel team spirit te vertonen naar elkaar binnen mijn team.	,596	,680
Mensen zijn bereid elkaar te helpen binnen mijn team wanneer dat nodig is.	,564	,622
Tijdens een informeel samenzijn met mijn team, lachen we vaak.	,513	,567
Tijdens een formeel samenzijn met mijn team, hebben we een gevoel van "laten we dingen gedaan krijgen".	,597	,683
We besteden veel tijd aan het helpen van anderen met problemen in mijn team.	,522	,572

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,496	69,917	69,917	3,124	62,474	62,474
2	,504	10,090	80,006			
3	,387	7,737	87,743			
4	,321	6,421	94,165			
5	,292	5,835	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



Factor Matrix^a

	Factor 1
Tijdens een formeel samenzijn met mijn team, hebben we een gevoel van "laten we dingen gedaan krijgen".	,827
We proberen veel team spirit te vertonen naar elkaar binnen mijn team.	,824
Mensen zijn bereid elkaar te helpen binnen mijn team wanneer dat nodig is.	,789
We besteden veel tijd aan het helpen van anderen met problemen in mijn team.	,756
Tijdens een informeel samenzijn met mijn team, lachen we vaak.	,753

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

Rotated Factor

Matrix^a

--

a. Only one factor was extracted. The solution cannot be rotated.

Autonomie

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,947
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4967,103
	df	36
	Sig.	,000

Communalities

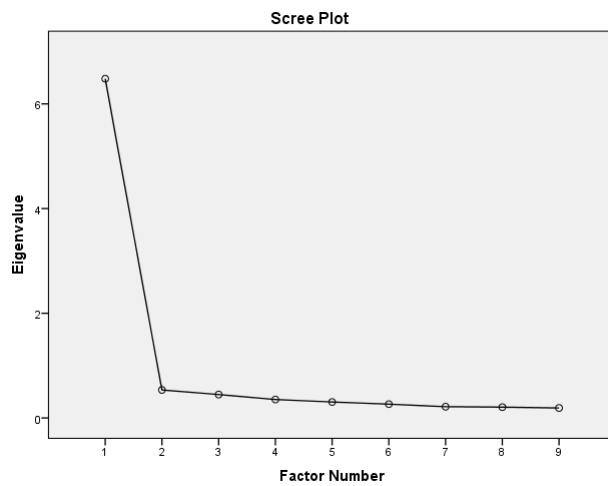
	Initial	Extraction
...de mogelijkheid om mijn eigen beslissingen te nemen over hoe ik mijn werk plan.	,701	,710
...de mogelijkheid om te beslissen in welke volgorde dingen gedaan worden.	,708	,698
...de mogelijkheid om te plannen hoe ik mijn werk uitvoer.	,709	,720
...de kans om eigen initiatief te nemen/ eigen inzicht te gebruiken bij het uitvoeren van het werk.	,679	,681
...de kans om veel zelfstandige beslissingen te nemen.	,714	,686
...vrij veel autonomie bij het nemen van beslissingen.	,639	,622
...biedt mij de mogelijkheid beslissingen te nemen over welke methoden ik gebruik om mijn werk te voltooien.	,602	,619
...onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk aanpak.	,685	,701
...de mogelijkheid zelf te beslissen hoe ik mijn werk inricht.	,720	,731

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,481	72,006	72,006	6,168	68,530	68,530
2	,536	5,953	77,959			
3	,448	4,974	82,933			
4	,353	3,917	86,850			
5	,306	3,397	90,247			
6	,264	2,932	93,179			
7	,215	2,393	95,572			
8	,207	2,305	97,877			
9	,191	2,123	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



Factor Matrix^a

	Factor 1
...de mogelijkheid zelf te beslissen hoe ik mijn werk inricht.	,855
...de mogelijkheid om te plannen hoe ik mijn werk uitvoer.	,849
...de mogelijkheid om mijn eigen beslissingen te nemen over hoe ik mijn werk plan.	,843
...onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk aanpak.	,837
...de mogelijkheid om te beslissen in welke volgorde dingen gedaan worden.	,835
...de kans om veel zelfstandige beslissingen te nemen.	,828
...de kans om eigen initiatief te nemen/ eigen inzicht te gebruiken bij het uitvoeren van het werk.	,825
...vrij veel autonomie bij het nemen van beslissingen.	,788
...biedt mij de mogelijkheid beslissingen te nemen over welke methoden ik gebruik om mijn werk te voltooien.	,787

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Sociale steun

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,796
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1027,285
	df	15
	Sig.	,000

Communalities

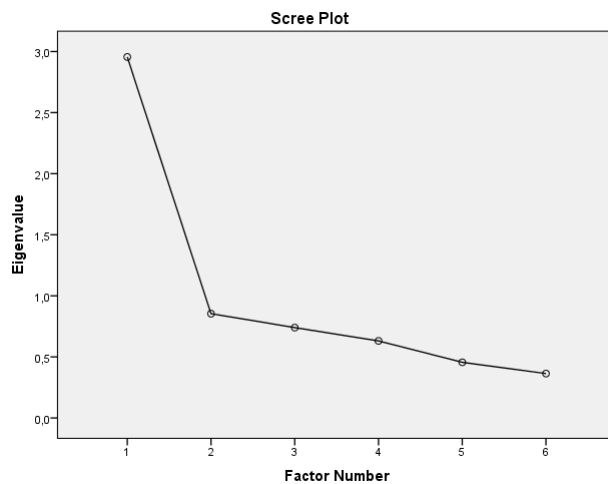
	Initial	Extraction
Ik heb de gelegenheid om hechte vriendschappen te ontwikkelen in mijn functie.	,343	,365
Ik heb de kans om in mijn functie andere mensen echt te leren kennen.	,468	,545
Ik heb de gelegenheid om kennis te maken met anderen in mijn werk.	,311	,343
Mijn leidinggevende is betrokken bij het welzijn van de mensen die voor hem/haar werken.	,213	,226
Mensen waarmee ik werk, hebben persoonlijke interesse in mij.	,441	,542
Mensen waarmee ik werk zijn vriendelijk.	,322	,358

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,955	49,257	49,257	2,379	39,656	39,656
2	,854	14,237	63,494			
3	,740	12,330	75,824			
4	,631	10,518	86,342			
5	,456	7,596	93,938			
6	,364	6,062	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



Factor Matrix^a

	Factor 1
Ik heb de kans om in mijn functie andere mensen echt te leren kennen.	,738
Mensen waarmee ik werk, hebben persoonlijke interesse in mij.	,736
Ik heb de gelegenheid om hechte vriendschappen te ontwikkelen in mijn functie.	,604
Mensen waarmee ik werk zijn vriendelijk.	,598
Ik heb de gelegenheid om kennis te maken met anderen in mijn werk.	,586
Mijn leidinggevende is betrokken bij het welzijn van de mensen die voor hem/haar werken.	,476

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 6 iterations required.

Rotated Factor

Matrix^a

--

a. Only one factor was extracted. The solution cannot be rotated.

Vitaliteit

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,867
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2591,878
	df	15
	Sig.	,000

Communalities

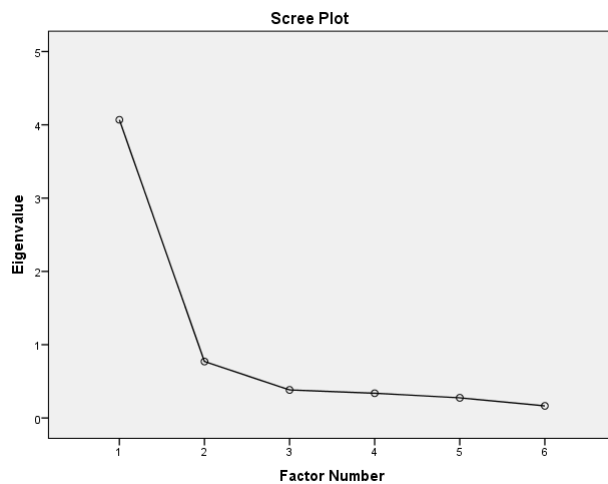
	Initial	Extraction
Op mijn werk zit ik vol energie.	,747	,719
Als ik werk, voel ik mij fit en sterk.	,723	,706
Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht (na tegenslag snel herstellen).	,590	,621
Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.	,556	,569
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	,602	,617
Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.	,507	,462

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,068	67,804	67,804	3,694	61,568	61,568
2	,770	12,839	80,643			
3	,383	6,383	87,025			
4	,338	5,633	92,658			
5	,275	4,587	97,245			
6	,165	2,755	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



Factor Matrix^a

	Factor 1
Op mijn werk zit ik vol energie.	,848
Als ik werk, voel ik mij fit en sterk.	,840
Op mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht (na tegenslag snel herstellen).	,788
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	,786
Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.	,754
Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.	,680

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Rotated Factor

Matrix^a

--

a. Only one factor was extracted. The solution cannot be rotated.

Verloopintentie

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,639
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	374,324
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

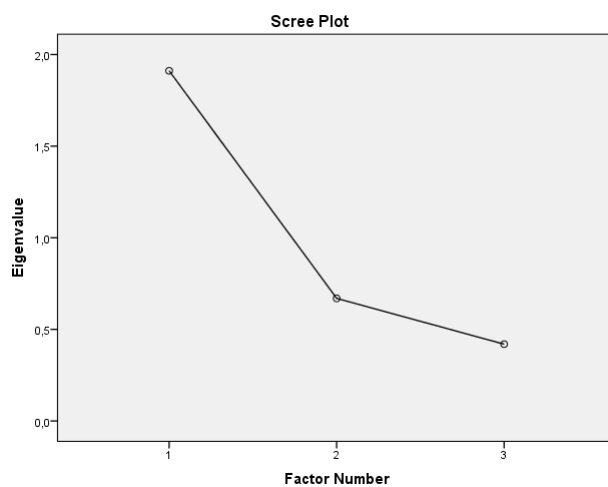
	Initial	Extraction
Ik kijk vaak uit naar nog een dag op het werk.	,216	,278
Ik heb overwogen om mijn functie te verlaten.	,391	,732
Ik ben van plan de organisatie te verlaten in de komende 12 maanden.	,326	,430

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,911	63,709	63,709	1,440	48,006	48,006
2	,669	22,312	86,021			
3	,419	13,979	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



Factor Matrix^a

	Factor 1
Ik heb overwogen om mijn functie te verlaten.	,856
Ik ben van plan de organisatie te verlaten in de komende 12 maanden.	,656
Ik kijk vaak uit naar nog een dag op het werk.	,527

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 20 iterations required.

Rotated Factor

Matrix^a

--

a. Only one factor
was extracted. The
solution cannot be
rotated.

Bijlage H: Regressieanalyse

Regressie H₁

Model 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Dienstvak, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd? ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Verloop_intentie

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,214 ^a	,046	,029	3,43524

a. Predictors: (Constant), Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Dienstvak, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	194,248	6	32,375	2,743	,013 ^b
	Residual	4047,706	343	11,801		
	Total	4241,954	349			

a. Dependent Variable: Verloop_intentie

b. Predictors: (Constant), Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Dienstvak, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,636	,984		8,775	,000
	Geslacht	,857	,579	,080	1,480	,140
	Wat is uw leeftijd?	-,639	,211	-,196	-3,032	,003
	Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?	,018	,110	,009	,162	,871
	Dienstvak	-,138	,374	-,020	-,370	,712
	Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten.	,090	,171	,030	,526	,599
	Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?	,134	,063	,127	2,107	,036

a. Dependent Variable: Verloop_intentie

Model 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Dienstvak, Geslacht, Vitaliteit, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd? ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Verloop_intentie

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,511 ^a	,261	,246	3,02553

a. Predictors: (Constant), Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Dienstvak, Geslacht, Vitaliteit, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1097,704	7	156,815	17,131	,000 ^b
Residual	3103,155	339	9,154		
Total	4200,859	346			

a. Dependent Variable: Verloop_intentie

b. Predictors: (Constant), Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden)

uitgezonden geweest?, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Dienstvak, Geslacht, Vitaliteit, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,467	1,044		13,854	,000
	Vitaliteit	-,285	,028	-,493	-10,044	,000
	Geslacht	,428	,512	,040	,835	,404
	Wat is uw leeftijd?	-,182	,191	-,056	-,953	,342
	Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?	,006	,097	,003	,065	,948
	Dienstvak	-,327	,331	-,047	-,987	,324
	Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten.	,100	,151	,034	,663	,508
	Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?	,143	,056	,137	2,542	,011

a. Dependent Variable: Verloop_intentie

Regressie H₂

Model 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Dienstvak, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd? ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Vitaliteit

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,309 ^a	,095	,079	5,78314

a. Predictors: (Constant), Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Dienstvak, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1199,504	6	199,917	5,978	,000 ^b
	Residual	11371,211	340	33,445		
	Total	12570,715	346			

a. Dependent Variable: Vitaliteit

b. Predictors: (Constant), Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Dienstvak, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,510	1,657		12,375	,000
	Geslacht	-1,510	,976	-,082	-1,547	,123
	Wat is uw leeftijd?	1,495	,357	,265	4,189	,000
	Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?	-,023	,185	-,007	-,124	,901
	Dienstvoak	-,786	,631	-,065	-1,245	,214
	Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten.	,053	,289	,010	,184	,854
	Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?	,061	,108	,034	,568	,570

a. Dependent Variable: Vitaliteit

Model 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Esprit_de_corps, Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Dienstvoak, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd? ^b		Enter

a. Dependent Variable: Vitaliteit

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,544 ^a	,295	,281	5,11133

a. Predictors: (Constant), Esprit_de_corps, Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Dienstvak, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3714,114	7	530,588	20,309	,000 ^b
	Residual	8856,601	339	26,126		
	Total	12570,715	346			

a. Dependent Variable: Vitaliteit

b. Predictors: (Constant), Esprit_de_corps, Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Dienstvak, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,732	2,614		-,280	,780
	<u>Geslacht</u>	-1,111	,863	-,060	-1,287	,199
	Wat is uw leeftijd?	1,594	,316	,282	5,052	,000
	Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?	,063	,164	,018	,382	,702
	Dienstvak	-,736	,558	-,061	-1,320	,188
	Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten.	-,017	,255	-,003	-,068	,946
	Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) <u>uitgezonden geweest?</u>	,047	,095	,026	,490	,624
	Esprit_de_corps	,713	,073	,449	9,811	,000

a. Dependent Variable: Vitaliteit

Regressie H₃

Model 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Dienstvak, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd? ^b		Enter

a. Dependent Variable: Autonomie

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,201 ^a	,040	,023	6,10432

a. Predictors: (Constant), Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Dienstvak, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	536,335	6	89,389	2,399	,028 ^b
	Residual	12781,119	343	37,263		
	Total	13317,454	349			

a. Dependent Variable: Autonomie

b. Predictors: (Constant), Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Dienstvak, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33,086	1,749		18,918	,000
	<u>Geslacht</u>	-,376	1,029	-,020	-,365	,715
	Wat is uw leeftijd?	,422	,374	,073	1,128	,260
	Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?	,332	,195	,094	1,707	,089
	Dienstvak	,404	,664	,033	,608	,544
	Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten.	-,461	,304	-,087	-1,513	,131
	Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?	,088	,113	,047	,781	,435

a. Dependent Variable: Autonomie

Model 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Esprit_de_corps, Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Dienstvak, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd? ^b		Enter

a. Dependent Variable: Autonomie

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,385 ^a	,148	,131	5,76001

a. Predictors: (Constant), Esprit_de_corps, Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Dienstvak, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1970,665	7	281,524	8,485	,000 ^b
Residual	11346,789	342	33,178		
Total	13317,454	349			

a. Dependent Variable: Autonomie

b. Predictors: (Constant), Esprit_de_corps, Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Dienstvak, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,068	2,942		5,801	,000
	Geslacht	-,067	,972	-,004	-,069	,945
	Wat is uw leeftijd?	,499	,353	,086	1,412	,159
	Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?	,392	,184	,111	2,131	,034
	Dienstvak	,449	,627	,036	,716	,474
	Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten.	-,512	,287	-,097	-1,782	,076
	Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?	,079	,106	,043	,744	,457
	Esprit_de_corps	,538	,082	,330	6,575	,000

a. Dependent Variable: Autonomie

Regressie H₄

Model 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Dienstvak, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd? ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Sociale_steun

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,123 ^a	,015	-,002	2,90600

a. Predictors: (Constant), Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Dienstvak, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44,626	6	7,438	,881	,509 ^b
	Residual	2896,588	343	8,445		
	Total	2941,214	349			

a. Dependent Variable: Sociale_steun

b. Predictors: (Constant), Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Dienstvak, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24,430	,833		29,342	,000
	Geslacht	-,180	,490	-,020	-,367	,714
	Wat is uw leeftijd?	-,207	,178	-,076	-1,162	,246
	Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?	,016	,093	,010	,177	,860
	Dienstvak	-,374	,316	-,065	-1,183	,238
	Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten.	,068	,145	,027	,469	,639
	Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?	-,024	,054	-,028	-,450	,653

a. Dependent Variable: Sociale_steun

Model 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Esprit_de_corps, Dienstvak, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd? ^b		Enter

a. Dependent Variable: Sociale_steun

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,597 ^a	,357	,343	2,35238

a. Predictors: (Constant), Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Esprit_de_corps, Dienstvak, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1048,685	7	149,812	27,073	,000 ^b
	Residual	1892,529	342	5,534		
	Total	2941,214	349			

a. Dependent Variable: Sociale_steun

b. Predictors: (Constant), Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?, Esprit_de_corps, Dienstvak, Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?, Geslacht, Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten., Wat is uw leeftijd?

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,028	1,202		9,177	,000
	Esprit_de_corps	,450	,033	,587	13,470	,000
	Geslacht	,078	,397	,009	,196	,845
	Wat is uw leeftijd?	-,143	,144	-,052	-,988	,324
	Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?	,066	,075	,040	,881	,379
	Dienstvak	-,336	,256	-,058	-1,315	,190
	Ik werk conform rooster in onregelmatige diensten.	,025	,117	,010	,213	,832
	Hoe vaak bent u eerder voor ernstmissie of vaarperiode (van meer dan 5 maanden) uitgezonden geweest?	-,032	,043	-,036	-,727	,468

a. Dependent Variable: Sociale_steun

Regressies H₅ t/m H₆

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = ZVitalit
X = ZEsprit_
M1 = ZAutonom
M2 = ZSociale

Statistical Controls:

CONTROL= ZGeslach ZLFT ZOPL ZDienstv ZONREG1 ZAANTAL

Sample size
347

Outcome: ZAutonom

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,39	,15	,88	8,44	7,00	339,00	,00

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,00	,05	,02	,98	-,10	,10
ZEsprit_	,33	,05	6,55	,00	,23	,43
ZGeslach	,00	,05	-,08	,94	-,11	,10
ZLFT	,09	,06	1,43	,15	-,03	,21
ZOPL	,11	,05	2,14	,03	,01	,22
ZDienstv	,04	,05	,72	,47	-,06	,14
ZONREG1	-,10	,05	-1,79	,08	-,20	,01
ZAANTAL	,04	,06	,69	,49	-,07	,15

Outcome: ZSociale

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,60	,36	,66	27,31	7,00	339,00	,00

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,01	,04	-,13	,90	-,09	,08
ZEsprit_	,59	,04	13,51	,00	,50	,68
ZGeslach	,01	,04	,23	,82	-,08	,10
ZLFT	-,06	,05	-1,12	,26	-,16	,04
ZOPL	,04	,05	,90	,37	-,05	,13
ZDienstv	-,06	,04	-1,42	,16	-,15	,02
ZONREG1	,01	,05	,21	,84	-,08	,10
ZAANTAL	-,03	,05	-,66	,51	-,13	,07

Outcome: ZVitalit

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,59	,35	,67	20,04	9,00	337,00	,00

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,00	,04	,03	,97	-,08	,09
ZAutonom	,24	,05	5,11	,00	,15	,34
ZSociale	,03	,06	,50	,62	-,08	,14
ZEsprit_	,35	,06	6,29	,00	,24	,46
ZGeslach	-,06	,04	-1,32	,19	-,15	,03
ZLFT	,26	,05	4,84	,00	,16	,37
ZOPL	-,01	,05	-,23	,82	-,10	,08
ZDienstv	-,07	,04	-1,53	,13	-,16	,02
ZONREG1	,02	,05	,42	,67	-,07	,11
ZAANTAL	,02	,05	,33	,74	-,08	,12

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: ZVitalit

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,54	,30	,72	20,31	7,00	339,00	,00

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,00	,05	,03	,97	-,09	,09
ZEsprit_	,45	,05	9,81	,00	,36	,54
ZGeslach	-,06	,05	-1,29	,20	-,15	,03
ZLFT	,28	,06	5,05	,00	,17	,39
ZOPL	,02	,05	,38	,70	-,08	,11
ZDienstv	-,06	,05	-1,32	,19	-,15	,03
ZONREG1	,00	,05	-,07	,95	-,10	,09
ZAANTAL	,03	,05	,49	,62	-,08	,13

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,45	,05	9,81	,00	,36	,54

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,35	,06	6,29	,00	,24	,46

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,10	,05	,02	,20
ZAutonom	,08	,03	,04	,14
ZSociale	,02	,04	-,05	,09
(C1)	,06	,05	-,03	,16

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,10	,05	,02	,20
ZAutonom	,08	,03	,04	,14
ZSociale	,02	,04	-,06	,10

Completely standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
--------	---------	----------	----------

TOTAL	,10	,05	,02	,21
ZAutonom	,08	,03	,04	,15
ZSociale	,02	,04	-,06	,10

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,22	,11	,04	,45
ZAutonom	,18	,06	,08	,32
ZSociale	,04	,09	-,12	,22

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,28	,21	,04	,83
ZAutonom	,23	,12	,10	,55
ZSociale	,05	,13	-,13	,38

Normal theory tests for specific indirect effects

	Effect	se	Z	p
ZAutonom	,08	,02	4,00	,00
ZSociale	,02	,03	,50	,62

Specific indirect effect contrast definitions
(C1) ZAutonom minus ZSociale

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:
3

----- END MATRIX -----